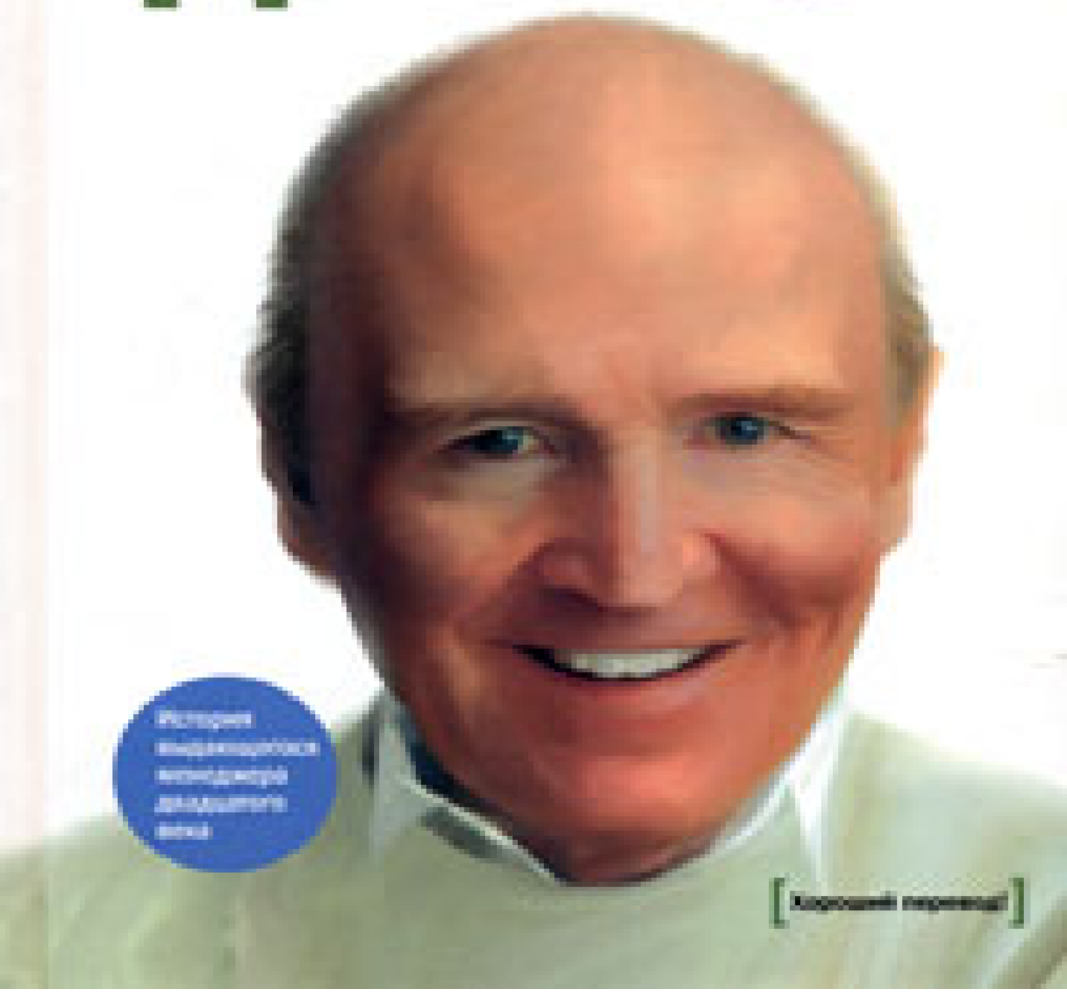
Книга о необыкновенном умении человека, который всегда верил в свои силы и команду

Рейтинг Джека, основателя компании «Дженерал»

Microsoft Dynamics

Джек Уэлч и Джон Бирн

Джек Мои годы в GE



История выдающегося менеджера двадцатого века

[Хороший перевод!]

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Его называли самым жестким боссом в мире. А потом журнал Fortune присвоил ему титул "Менеджер столетия". За двадцать лет у штурвала General Electric Джек Уэлч опроверг традиционные представления и превратил стареющего колосса в конкурентоспособную, активно растущую и новаторскую компанию. Эта выдающаяся автобиография соответствует классическим канонам деловой литературы, и стала бестселлером по версии газеты New York Times. Джек Уэлч знакомит нас с событиями своей удивительной жизни — от детства в рабочей семье до управления самой успешной компанией мира. Автор рассказывает о глубоко личных событиях и переживаниях с характерными для него энтузиазмом и откровенностью. И хотя в этой книге идет речь о многомиллиардных сделках и напряженных корпоративных конфликтах, главное в ней — люди. Автор построил свою карьеру на том, что требовал только лучшего от других и от себя самого. Прочтите книгу и найдите в себе силы для изменений к лучшему.

- Джек Уэлч, Джон Бирн
  - ○
  - ○ От партнера русского издания
  - ○ От автора
  - ○ Пролог
  - ○ Часть I
    - ■ Глава 1
    - ■ Глава 2
    - ■ Глава 3
    - ■ Глава 4
    - ■ Глава 5
    - ■ Глава 6
  - ○ Часть II
    - ■ Глава 7
    - ■ Глава 8
    - ■ Глава 9
    - ■ Глава 10
    - ■ Глава 11
    - ■ Глава 12
    - ■ Глава 13
    - ■ Глава 14
  - ○ Часть III
    - ■ Глава 15

        - Глава 16
        - Глава 17
        - Глава 18
    - Часть IV
        -
        - Глава 19
        - Глава 20
        - Глава 21
        - Глава 22
        - Глава 23
        - Глава 24
        - Глава 25
        - Глава 26
    - Приложение А
    - Приложение Б
    - Приложение В
    - Приложение Г
    - Приложение Д
    - Приложение Е
- notes
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5
    - 6
    - 7
    - 8
    - 9
    - 10
    - 11
    - 12
    - 13
    - 14
    - 15
    - 16
    - 17
    - 18
    - 19
    - 20
    - 21
    - 22
    - 23
    - 24

- ○ 25
- ○ 26
- ○ 27
- ○ 28
- ○ 29
- ○ 30
- ○ 31
- ○ 32
- ○ 33
- ○ 34
- ○ 35
- ○ 36
- ○ 37
- ○ 38
- ○ 39
- ○ 40
- ○ 41
- ○ 42
- ○ 43
- ○ 44
- ○ 45
- ○ 46
- ○ 47
- ○ 48
- ○ 49
- ○ 50

Джек Уэлч, Джон Бирн
Джек. Мои годы в GE

Захватывающий рассказ о лидерстве от первого лица. Прочитав эту книгу, вы, конечно, не станете Джеком Уэлчем, но у вас будет много поводов задуматься и поискать собственный рецепт эффективного руководства.

Станислав Шекшня, профессор предпринимательства INSEAD, партнер Zest Leadership

Книга Уэлча заставляет каждого менеджера посмотреть на себя и бизнес своей компании под таким углом, когда вдруг становятся ясными причины взлетов и падений. Создается впечатление, что делишься своими проблемами с другом, а он легко и ненавязчиво подсказывает тебе правильное решение.

Алексей Телятников, вице-президент, руководитель департамента информационных технологий «Росгосстраха»

Отличная книга, в которой великий менеджер, умеющий добиваться великих целей, щедро делится своими секретами.

Александр Идрисов, управляющий партнер ООО «Стратегика»

Потрясающая книга. Джеку Уэлчу удалось рассказать о корпоративном управлении, о жизни и о том, что их законы суть одно и то же. Настольная книга для каждого, кто хочет реализовать себя в бизнесе и добиться большого успеха в жизни.

Алексей Ефимов, директор международного вещания Первого канала

От партнера русского издания

С литературным творчеством легендарного CEO General Electric я впервые столкнулся при достаточно необычных обстоятельствах. В нашей компании появился иностранный сотрудник, имеющий привычку почти ежедневно радовать весь офис зажигательно-мотивирующими сообщениями по электронной почте. Высказывался он по широкому кругу вопросов: лидерство, предпринимательство, продажи, отношения с клиентами — практически ни одна сфера бизнеса не осталась вне зоны его внимания. И почти во всех его письмах использовались цитаты из книги Джека Уэлча. Сами сообщения были иногда интересными, иногда банальными (извини, Ричард!). А вот цитаты из Уэлча — всегда оригинальными, остроумными и афористичными.

Уже потом я прослушал аудиоверсию книги в исполнении самого автора и смог оценить его откровенность, юмор, а главное — способность осознать сложный и противоречивый мир бизнеса и свести свое понимание к простым и ясным принципам и правилам. И речь тут не об упрощении в привычном смысле этого слова. Уэлч обладает редким умением выделить в многообразии и сложности мира главное, сформулировать это главное и на его основе построить стратегию бизнеса, мужественно отсекая все второстепенное. Отсюда, думаю, берет начало его принцип развития только тех направлений бизнеса, в которых GE может стать лидером, и избавления от любого балласта. Отсюда его постоянное стремление искать, отсеивать и оставлять в компании только лучших сотрудников, вплоть до введения корпоративного правила: ежегодно увольнять определенный процент людей. Как сложно это было реализовать его менеджерам после увольнения явных бездельников и бездарей! На какие только ухищрения они не шли — вплоть до включения в списки «мертвых душ»…

Ясное осознание важности человеческого фактора в бизнесе, постоянное внимание к поиску, отбору и развитию сотрудников — это своеобразная визитная карточка Уэлча и, похоже, одна из ключевых составляющих его успеха как лидера и бизнесмена. Не случайно, вспоминая свою работу GEO, он написал, что на 75 процентов это работа с людьми и лишь на 25 — все остальное.

В России, думается, эта книга будет и актуальной, и востребованной. Ведь у нас за пятнадцать лет развития капитализма так и не сформировался класс профессиональных наемных генеральных директоров — а именно таким наемным CEO, выросшим с должности обычного инженера до руководителя

огромной корпорации, и был Уэлч. Всем известны имена крупнейших российских предпринимателей, построивших свой бизнес с нуля; практически сложился в России и класс профессиональных менеджеров: продавцов, финансистов, маркетологов. А вот о легендарных генеральных директорах что-то не слышно. Отчасти, наверное, потому, что у нас управленцы-лидеры, подобные Уэлчу, недолго остаются на наемных должностях: такие люди быстро создают свой бизнес. Отчасти — потому, что генеральные директора в России уделяют мало внимания продвижению собственного имиджа (а ведь это одна из ключевых функций CEO, который по самой сути своей позиции является лицом компании!).

Но главная причина, думаю, в том, что должность наемного генерального директора действительно уникальна в том плане, что она требует от человека редкого дара — вести себя как хозяин бизнеса, формально таковым не являясь.

И многим здесь опыт и практические советы Уэлча очень пригодятся. Ведь успешные генеральные директора всего мира, несмотря на сильные различия в манере ведения бизнеса, имеют почти одинаковый круг обязанностей и схожие личностные черты. Это тем более важно, что, по точному замечанию профессора бизнес-школы INSEAD Станислава Шекшни, «применительно к России профессия генерального директора — это та область, в которой несколько тысяч человек в течение следующих 5-10 лет могут в значительной степени изменить лицо страны».

Приятного чтения и новых успехов в бизнесе!

Евгений Воронин,
директор подразделения Microsoft Business Solutions
Microsoft в России

От автора

Я хочу начать со странного для автобиографии признания: я очень не люблю говорить от первого лица. Почти во всем, чего я достиг в своей жизни, принимали участие другие люди. Но в такой книге приходится говорить «я», хотя на самом деле подразумевается «мы».

Помните: каждое «я» на этих страницах относится ко всем моим прекрасным коллегам и друзьям, которые прошли со мной этот путь.

Пролог

В субботу утром после Дня благодарения 2000 года я ждал приезда «новичка» — так в целях конфиденциальности мы называли моего преемника на посту председателя совета директоров и CEO[1] компании General Electric.

Накануне вечером совет директоров единогласно выбрал моим преемником Джеффа Иммельта. Я сразу позвонил ему:

— У меня есть хорошие новости для вас. Вы не могли бы приехать во Флориду с семьей на эти выходные?

Конечно, Джефф понял, что это значит, но не стал ни о чем расспрашивать, и мы согласовали планы его приезда.

Я с нетерпением ждал его: наконец закончился длительный процесс выбора нового CEO. Я встречал Джеффа у своего дома. Он вышел из машины, широко улыбаясь, я подошел к нему и повторил слова, которые двадцать лет назад услышал от Реджа Джонса:

— Поздравляю, господин председатель совета директоров!

Мы обнялись, и я почувствовал, что круг замкнулся. Я вспомнил тот день, когда Редж вошел в мой кабинет и, широко улыбаясь, так же крепко обнял меня.

Вообще-то Редж очень редко заключал кого-либо в объятия. Но в тот декабрьский день 1980 года он изменил своим привычкам. И я почувствовал себя самым счастливым человеком в Америке. Я получил работу, о которой давно мечтал: мне предстояло руководить невероятно широким диапазоном направлений бизнеса — от производства авиационных двигателей и электрогенераторов, пластмасс и медицинского оборудования до оказания финансовых услуг. В мире трудно найти человека, который не пользовался бы продукцией и услугами GE.

Что важнее всего, мои новые обязанности на три четверти были связаны с работой с людьми. Среди моих сотрудников оказались самые умные, изобретательные и конкурентоспособные люди в мире, многие гораздо сообразительнее меня.

Придя в GE в 1960 году в возрасте 24 лет, я не очень-то задумывался о будущем. Как младший инженер я зарабатывал $10 500 в год и к тридцати годам хотел довести эту сумму до $30 000 — можно сказать, что это и была моя цель. Но я отдавал все силы работе и получал от этого огромное удовольствие. С ростом в должности мои цели тоже поднялись на новый уровень: к середине 70-х я стал подумывать, что когда-нибудь смогу возглавить компанию.

Я знал, что у меня мало шансов: многие мои коллеги

полагали, что по складу характера я не очень-то подхожу компании. Они считали меня слишком резким: я был нетерпелив и не стеснялся говорить правду в глаза. Мое поведение не соответствовало принятым тогда нормам. К тому же многих раздражали частые вечеринки, которыми я отмечал любые достижения в работе — и большие, и малые.

К счастью, в GE были люди, симпатизировавшие мне. Одним из них был Редж Джонс.

На первый взгляд между нами не могло быть ничего общего. Редж родился в Великобритании; по элегантности и умению держать себя он не уступил бы многим государственным деятелям. А я был единственным ребенком в семье железнодорожного кондуктора, американца ирландского происхождения, и вырос в городе Салем, недалеко от Бостона. В отличие от Реджа я был прямолинейным и эмоциональным человеком, говорил с сильным бостонским акцентом и заикался. Неудивительно, что я был никому не известен вне стен GE и мне просто негде было набраться опыта решения политических вопросов. А Редж сумел стать самым уважаемым бизнесменом в Америке и влиятельной фигурой в Вашингтоне.

Но я всегда чувствовал, что нас с ним что-то объединяет. Он редко проявлял свои чувства, но мне казалось, что он меня понимает, хотя он ни разу на это не намекал. Мы одинаково смотрели на некоторые важные вопросы и уважали позиции друг друга в том случае, если они не совпадали. Нам нравилось анализировать, изучать цифры и тщательно прорабатывать решения. И мы оба любили GE. Редж знал, что компания должна меняться, и считал, что у меня есть нужные для этого качества: увлеченность и ум.

Я не уверен, знал ли он, во что я хотел превратить GE; но за двадцать лет моей работы на посту CEO Редж ни разу не отказал мне в поддержке.

Процесс выбора преемника Реджа получил широкую огласку. На это место претендовали семь кандидатов из разных отделений компании. Но даже Редж не предполагал, насколько ожесточенной получится борьба и какие при этом начнутся распри и интриги. Ситуация осложнялась высоким самомнением кандидатов, в том числе и моим. Я совершил несколько ошибок, но, к счастью, они остались без серьезных последствий.

Когда 19 декабря 1980 года Редж получил у совета директоров согласие назначить меня своим преемником, я все еще был не самым очевидным вариантом. После объявления о назначении мой друг в GE случайно услышал в местном баре, как один из старожилов компании угрюмо повторяет над бокалом

мартини: «Он продержится максимум два года».

Он ошибся на двадцать лет!

В годы работы председателем совета директоров я пользовался большим вниманием журналистов; иногда они отзывались обо мне благосклонно, иногда — неодобрительно. Но мысли о написании этой книги возникли у меня после того, как я получил множество писем читателей в ответ на большую статью обо мне в журнале Business Week в начале июня 1998 года.

Почему? Сотни незнакомых людей, прочитав этот материал, прислали мне трогательные и вдохновляющие письма о своих карьерах. Они писали, что для достижения успеха в их организациях им приходилось ломать себя, чтобы соответствовать каким-то требованиям. В том материале им понравилось, что я остался самим собой и в результате сумел изменить одну из крупнейших компаний мира, приблизив ее к тем ценностям, на которых был воспитан: с помощью тысяч сотрудников я создал в самом сердце компании неформальную атмосферу — свойственную, например, небольшим продуктовым магазинам «на углу».

Конечно, на самом деле все было гораздо сложнее. В первые годы работы я отчаянно старался оставаться честным с самим собой и боролся с бюрократической напыщенностью. Я прекрасно знал, что все это может помешать моему успеху в GE. Организация упорно пыталась изменить меня, и иногда мне приходилось ей подыгрывать.

Вскоре после моего назначения вице-председателем в Сан-Франциско состоялось одно из первых для меня заседаний совета директоров. Я пришел на него в отглаженном синем костюме, накрахмаленной белой рубашке и элегантном красном галстуке. Я тщательно подбирал слова и в свои 43 года хотел показаться совету директоров как можно более респектабельным и зрелым руководителем. Наверное, я хотел быть похожим на типичного вице-председателя GE.

На банкете после заседания ко мне подошел Пол Остин — председатель совета директоров Coca-Cola, уже давно входивший в совет директоров GE. Он притронулся к моему костюму и сказал:

— Джек, я вас не узнаю. Было гораздо лучше, когда вы были самим собой.

Слава богу, Остин понял, что я пытаюсь войти в роль, и решил рассказать мне о своем впечатлении. Пытаясь стать другим, я мог потерпеть провал.

Проработав в GE 41 год, я пережил много взлетов и падений. Средства массовой информации изображали меня то принцем, то

негодяем. На меня часто пытались наклеить ярлык.

В самом начале моей карьеры, когда я работал в недавно образованной группе пластмасс, меня иногда называли необузданным безумцем. Когда двадцать лет назад я стал CEO, Уолл-стрит спросила: «Кто этот Джек?»

Когда я попытался увеличить конкурентоспособность GE с помощью сокращений персонала в начале 1980-х годов, журналисты прозвали меня «Нейтронным Джеком». Узнав, что мы сосредоточились на ценностях и культуре, люди спрашивали: «Что, Джек подобрел?» Каких только кличек у меня не было: «Джек — любитель первого-второго места», «Джек — фанатик услуг», «Глобальный Джек», а в последние годы — «Джек — шесть сигм» и «Джек — электронный бизнес». Когда же в октябре 2000 года мы объявили, что хотим приобрести Honeywell и я согласился остаться на своем посту до завершения этой сделки, некоторые решили, что я — «Джек-перестарок», из последних сил цепляющийся за свою должность.

Однако эти характеристики относились не столько ко мне, сколько к этапам развития нашей компании. А правда в том, что я не изменял тем принципам, которые привила мне в детстве и юности мама.

Начиная этот путь в 1981 году, на первом своем выступлении перед аналитиками Уолл-стрит я сказал, что хочу сделать GE самым конкурентоспособным предприятием в мире. Что я поставил цель создать в этой крупной компании атмосферу малого предприятия и сделать ее активнее, подвижнее и гибче фирм, которые в десятки раз меньше ее по размеру. А потом заявил, что хочу создать компанию, где люди не боятся пробовать новое и точно знают, что только пределы их личной изобретательности, энергии и эффективности определят, как многого и как быстро им удастся достичь.

Мне повезло проработать в GE сорок с лишним лет, и каждый день мой ум, сердце и интуиция служили одной цели: продвигать компанию по намеченному в тот день пути. Читая мою книгу, вы мысленно будете сопровождать нас в этом путешествии. Я убежден, что нам удалось создать величайшую «фабрику людей» в мире, самообучающуюся организацию с корпоративной культурой «без границ».

Моя карьера прошла в далеко не идеальной компании. Я люблю сравнивать бизнес с рестораном мирового класса: на кухне еда никогда не выглядит так же привлекательно, как на тарелках из тонкого фарфора. Бизнес — это суматоха и хаос. Но я надеюсь, что на нашей «кухне» вы найдете ингредиенты, которые помогут вам осуществить собственные мечты.

Эта книга — не истина в последней инстанции и не учебник по менеджменту, а изложение философских идей, которые помогли мне преодолеть этот путь. Они довольно просты, и самая важная из них — честность. Я всегда верил в силу простых решений. В этой книге я стремился показать, что можно многому научиться, оставаясь открытым для новых идей.

Я узнал также, что из ошибок можно извлечь не меньше уроков, чем из успехов.

Мой жизненный путь убедительно показывает: какими бы ни были ваши мечты, вы неизбежно столкнетесь с препятствиями. Но удача была на моей стороне, и я продолжал двигаться вперед, иногда спотыкаясь, но не останавливаясь на достигнутом. И мне удалось не только выжить, но и добиться успеха в крупнейшей компании планеты.[2] Мне удалось увидеть мир, о существовании которого я и не подозревал. При этом я ни на минуту не забывал о своих корнях.

Эта книга не обо мне, а о том, чего удалось достичь тысячам умных, уверенных в себе сотрудников GE, которые научили друг друга сбрасывать оковы старого мира и по-новому сочетать производство, обслуживание и технологии. Их усилия и успех — самая ценная награда за мое путешествие, которое началось двадцать один год назад, когда в мой кабинет вошел Редж Джонс и от души поздравил и обнял меня.

Часть I
Ранние годы

Глава 1
Развитие уверенности в себе

Это был последний матч неудачного сезона хоккейной команды школы Салема, где я учился в выпускном классе. Мы выиграли первые три матча, но затем потерпели шесть поражений подряд, причем пять из них — с разницей в одну шайбу. В последнем матче мы играли с давним соперником — школьной командой Beverly High, и нам очень хотелось победить. Я был одним из капитанов команды Salem Witches и сумел забить пару шайб. Наши шансы на победу были достаточно высоки.

Но матч закончился вничью, и судья назначил дополнительное время.

Мы быстро пропустили гол и опять проиграли — уже седьмой раз подряд! Я был так расстроен, что швырнул клюшку через всю площадку. Когда я вернулся в раздевалку, команда уже снимала форму. Вдруг двери распахнулись, и вошла моя мама.

Наступила тишина. Все взгляды устремились на немолодую женщину в платье с цветочным узором, а она прошагала через всю раздевалку мимо скамеек, где уже переодевались игроки, и схватила меня за грудки.

— Слабак! — закричала она мне в лицо. — Не умеешь достойно проигрывать — никогда не сможешь выиграть! Тогда лучше не играй вообще!

Ее любовь, энергия и разочарование — все проявилось в том, как она ворвалась в нашу раздевалку. Мне было очень стыдно перед друзьями. Но мамины слова остались в моей памяти навсегда. Человек, который оказал самое большое влияние на меня, — это моя мать, Грейс Уэлч. Она научила меня ценить соперничество, получать удовольствие от побед и достойно принимать поражения.

Я многим ей обязан — в том числе стилем руководства и умением добиваться от людей результатов. Она умела быть суровой и агрессивной, мягкой и великодушной и прекрасно разбиралась в людях. Она чувствовала фальшь за километр.

Мама умела сопереживать друзьям и проявляла по отношению к ним огромную щедрость. Если кто-то из родственников или соседей, придя в гости, восхищался бокалами в серванте, то немедленно получал их от мамы в подарок.

С другой стороны, обманщикам следовало быть начеку: мама помнила, кто не оправдал ее доверия. (Я тоже не забываю нарушивших обещания.)

Я перенял у нее многое: способность упорно бороться за победу, четкое осознание реальности, умение мотивировать людей «кнутом и пряником», постоянное стремление к большему и обязательность в выполнении порученной работы. Мамины наставления очень пригодились мне в жизни. Она всегда подчеркивала, что нужно смотреть в лицо фактам, и любила повторять: «Не обманывай себя. Все именно так, а не иначе». И еще я часто слышал от нее: «Не будешь учиться — ничего не добьешься. Вообще ничего. Легких путей не бывает. Не обманывай себя!»

Я каждый день вспоминаю эти откровенные, решительные предостережения. И когда мне хочется поддаться иллюзиям, поверить, что проблемы со сделкой или бизнесом решатся сами собой, мамины слова возвращают меня к реальности.

Мама учила меня стремлению быть лучше всех еще с младших классов. Она знала, когда проявить строгость, а когда обнять и поцеловать меня, и всячески показывала мне, что я — желанное и любимое дитя. Если в моем табеле было четыре оценки «отлично» и одна «хорошо», она всегда выясняла, почему не все — «отлично». Но потом обязательно поздравляла меня с отличными оценками и крепко обнимала.

Она все время проверяла, сделал ли я домашнее задание (а сегодня я так же тщательно проверяю, как выполняется запланированная работа). Я помню, как, корпя над домашним заданием в своей комнате на втором этаже, слышал мамин голос снизу: «Еще не сделал? Пока не закончишь, даже не спускайся!»

А играя за кухонным столом с мамой в «джин рамми»,[3] я узнал, какое удовольствие и радость можно получать от соревнования. Я помню, как в обеденный перерыв бежал из школы домой, чтобы поскорее поиграть с ней. Победив — что случалось часто, — мама бросала карты на стол и кричала: «Джин!» Я очень злился, но с нетерпением ждал окончания уроков, чтобы снова попытаться ее обыграть.

Наверное, именно тогда во мне начал расти дух соперничества, который затем проявился на бейсбольной и хоккейной площадке, на поле для гольфа и в бизнесе.

Но, пожалуй, самым большим маминым подарком стала моя уверенность в своих силах. Именно эту черту я искал и стремился развить во всех руководителях, работавших со мной. Вера в свои силы придает решительности и помогает расти, ставить на карту больше и выходить далеко за рамки своих прежних возможностей. Развивать веру людей в собственные силы — очень важная обязанность руководителя. Для этого нужно ставить перед ними цели, которые они раньше считали невозможными, и всячески

поощрять их после каждого успеха.

Мама никогда не руководила людьми, но умела повышать мою самооценку. Я вырос с дефектом речи — заиканием, от которого не мог избавиться. (Иногда из-за этого происходили комичные случаи на грани конфуза. В колледже по пятницам, когда католикам не разрешается есть мясо, я часто заказывал бутерброд с тунцом. И официантка неизбежно приносила не один, а два бутерброда: ей казалось, что именно это я и сказал. [4]) Но мама придумала идеальное оправдание моему заиканию: «Ты такой умный, что язык у тебя просто не поспевает за мыслями». И я, поверив ее словам, долгие годы не переживал из-за своего заикания.

Лишь много лет спустя я понял, какую веру в свои силы дала мне мама. Разглядывая старые фотографии своих спортивных команд, я с изумлением увидел, что почти всегда я на них самый низкий и щуплый из игроков, особенно в начальной школе, когда, играя защитником в баскетбольной команде, я был почти на четверть ниже нескольких своих товарищей.

Но я никогда не думал об этом и не чувствовал себя ниже. Сегодня мне смешно смотреть на эти фото: я выгляжу таким коротышкой. Вот как много может дать ребенку мать: моей удалось внушить мне *огромную* уверенность в своих силах. Она убедила меня, что все зависит только от моего желания: я смогу стать кем захочу. «Просто возьмись за дело как следует», — говорила она.

Отношения с мамой были прочными и неповторимыми, давали мне тепло и новые силы. Она была моим лучшим другом, и я мог ей довериться. Я думаю, частично это объясняется тем, что я был единственным ребенком и родился поздно (как считалось тогда): ей было 36, а отцу — 41 год. Много лет они безуспешно пытались завести детей. И когда я наконец родился 19 ноября 1935 года в Пибоди (штат Массачусетс), мама отдала мне всю свою любовь.

Безграничная любовь — лучшее, что я получил от семьи. Мои родители были небогаты. Они даже не имели законченного школьного образования (как и мои дедушки и бабушки с обеих сторон — ирландские иммигранты). А первый дом наша семья купила, когда мне было девять лет: скромный двухэтажный каменный дом на Ловетт-стрит, в ирландском рабочем районе города Салем (штат Массачусетс). Напротив дома была небольшая фабрика. Мой папа часто напоминал мне, что это большое преимущество: «Хорошо, когда вместо соседей фабрика. В выходные там никого нет, тихо и спокойно». Я ему верил и даже не подозревал, что он пытался таким образом убедить себя

самого.

Папа верой и правдой работал железнодорожным кондуктором в компании Boston & Maine на пригородной линии между Бостоном и Ньюберипортом. Уходя на работу в пять часов утра в отглаженной синей форме и рубашке, которую тщательно накрахмалила мама, Джек-старший выглядел так, что мог бы приветствовать самого Бога. Дни проходили одинаково: папа пробивал талоны в поезде, следующем через десять станций: Ньюберипорт, Ипсвич, Гамильтон/Венхэм, Норт-Беверли, Беверли, Салем, Свампскотт, Линн, завод General Electric Works, Бостон. А потом те же 64 километра в обратную сторону. Годы спустя мне было приятно думать, что одной из его регулярных остановок был комплекс по производству авиадвигателей GE в Линне, неподалеку от Бостона.

Отец ждал каждого рабочего дня, чтобы поскорее войти в поезд Boston & Maine, который он считал своим. Он любил приветствовать пассажиров и встречаться с интересными людьми. Отец шествовал по центральному проходу пассажирских вагонов, пробивая билеты, и выглядел при этом как посол — всегда в хорошем настроении, здороваясь с постоянными пассажирами как с близкими друзьями. Во время часа пик он улыбался пассажирам и повышал им настроение шутками и комплиментами в ирландской манере. Но дома говорил мало и вел себя сдержанно. Это раздражало маму, которая ворчала: «Почему ты не скажешь нам что-нибудь приятное, как своим пассажирам?» Но он редко соглашался.

Отец был трудолюбив и не пропускал ни одного рабочего дня. Услышав плохой прогноз погоды, он просил маму отвезти его на станцию накануне вечером и спал там в одном из вагонов поезда, чтобы утром в полной готовности выйти на работу. Домой же он редко попадал раньше семи часов вечера; мама всегда подвозила его со станции на нашей машине. Папа приезжал с пачкой газет, оставленных пассажирами в поезде; благодаря этому я с шести лет ежедневно получал «дозу» текущих событий, спортивных новостей и пристрастился к ежевечернему чтению газет. Я и сейчас не могу без новостей.

Отец не только приучил меня следить за событиями вне Салема — своим примером он внушил мне ценность упорного труда. Кроме того, он приобщил меня к гольфу, которым я увлекся на всю жизнь. Отец рассказывал, что важные люди в его поезде всегда беседуют об этой игре, и считал, что я должен учиться именно гольфу, а не бейсболу, футболу или хоккею, которыми уже занимался. Старшие дети в нашем районе работали кэдди,[5] и в возрасте девяти лет по совету отца я тоже

стал кэдди в загородном клубе Кернвуд неподалеку.

Я очень зависел от родителей. Мама уезжала на станцию за отцом, а поезд зачастую опаздывал. Когда мне было 12–13 лет, эти опоздания сводили меня с ума. Я выбегал из дому, чтобы увидеть, не подъезжают ли родители; мое сердце бешено билось от страха потерять их. Я бы этого не вынес. Родители были для меня всем.

Мне не следовало бы так бояться: ведь мама воспитывала меня сильным, выносливым и самостоятельным. Она всегда боялась, что умрет рано от болезни сердца, которая скосила многих в ее семье, и приучала меня к самостоятельности с ранних лет. Она уговаривала меня в одиночку съездить в Бостон на матч или фильм. И мне казалось, что я сильный и самостоятельный, но эти чувства испарялись, когда она уезжала на станцию за отцом и долго не возвращалась.

Салем был прекрасным местом. Его жители были трудолюбивыми и верили в здоровые ценности. В те годы там никто не запирал дверей. По субботам родители не боялись отпускать детей в кино, где за 25 центов можно было купить билеты на два фильма и коробку попкорна, и еще оставалось на мороженое по пути домой. По воскресеньям церкви были полны.

В Салеме был силен дух соревнования. Этот дух был и во мне, и в моих друзьях — мы все обожали спорт. В своем районе мы самостоятельно организовывали бейсбольные, баскетбольные, футбольные матчи в «Яме» — на окруженном деревьями пыльном пустыре, примыкавшем к задним дворам Норт-стрит. Весной и летом мы выравнивали гравий, разбивались на команды и составляли график турниров. Мы играли с раннего утра до тех пор, пока без четверти девять не звучал городской гудок — сигнал идти домой.

В те времена город был разделен на школьные районы, что способствовало жесткому соперничеству в каждом виде спорта уже на уровне начальной школы. Я, несмотря на свою медлительность, был квотербеком[6] в футбольной команде из шести человек в младших классах школы Пикеринг. У меня была неплохая подача, а пара товарищей по команде здорово бегали, так что мы смогли выиграть школьный чемпионат. Кроме того, я был питчером[7] в нашей бейсбольной команде и научился бросать крученые и быстрые мячи.

Однако в старших классах школы Салема я обнаружил, что мои способности к футболу и бейсболу уже идут на убыль. Для футбола я был слишком медлительным; в бейсболе же к 16 годам мой крученый бросок не улучшился, а быстрый мяч не разбил бы даже стекло. Отбивающие со злорадством ждали моего выхода на

площадку. К окончанию школы мне пришлось пересесть на скамейку запасных. С хоккеем мне сперва везло больше: в старших классах я стал капитаном и первым по количеству забитых шайб в команде, но в колледже и этот спорт пришлось бросить — опять же из-за недостаточной скорости.

К счастью, оставался гольф, в котором скорость не нужна. По совету отца я рано начал работать кэдди в загородном клубе Кернвуд. Утром по субботам мы с друзьями сидели на обочине дороги у ворот кладбища Грин-Лон, пока один из членов гольф-клуба не подвозил нас несколько миль до поля.

В самые жаркие летние дни мы пробирались в укромное место, которое прозвали Черной Скалой, раздевались и плавали в реке, чтобы охладиться. Но в основном мы сидели на травянистом холме у домика для кэдди и ждали своего босса. Это был высокий худой мужчина в очках, с курчавыми волосами. Он вытаскивал сумки из домика и кричал: «Уэлч!» И я мчался на задание, бросив игру в карты или дружеский матч по борьбе.

Большой удачей считалось поносить клюшки за Рэем Брэди, потому что он давал самые большие чаевые. Остальные игроки не отличались щедростью: от них можно было получить максимум полтора доллара за все восемнадцать лунок. Но на самом деле мы работали ради того, чтобы попасть в клуб в понедельник утром, когда технический персонал ремонтировал поле. Это было «утро кэдди» — мы брали найденные нами мячи, которые теряли игроки, и проходили восемнадцать лунок со своими перемотанными изолентой клюшками. В тот день мы приходили на рассвете, потому что нас выгоняли с поля уже в полдень.

Я не только подработал, но и кое-чему научился, что гораздо важнее. Кроме того, я наблюдал за людьми, достигшими определенного уровня успеха. В этом юном возрасте я смог увидеть, что в поведении человека на поле для гольфа отражается его личность — привлекательная или отталкивающая.

Гольф-клуб был не единственным моим местом работы. Некоторое время я разносил газету Salem Evening News, а в сезон отпусков работал на местном почтамте. Около трех лет я продавал обувь в магазине. С пары обычной обуви мы получали семь центов; если же удавалось сбыть неудачный товар — например, туфли с багровыми носами и белой отделкой, — то двадцать пять или пятьдесят центов. Я всегда предлагал их клиенту, помогал надеть и говорил: «Как они вам идут!» Чего я только не говорил за лишние двадцать пять центов!

Одна летняя работа преподала мне ценный урок: я понял, чего ни в коем случае не хочу делать. На фабрике игрушек компании Parker Brothers в Салеме я брал кусочек пробки,

проделывал в нем отверстие, нажимая ногой на педаль сверлильного станка, и бросал просверленную пробку в большой контейнер. Тысячи раз, каждый день.

Чтобы придать этому тупому занятию хоть какой-то смысл, я решил устроить игру: пытался успеть покрыть дно контейнера просверленными пробками раньше, чем за ними придет бригадир. Это у меня редко получалось, я расстраивался, приходил домой с головной болью и в итоге возненавидел эту работу. Я продержался на ней меньше трех недель, но она многому меня научила.

Каждое лето, пока я был слишком мал для работы, мы с друзьями ездили на специальном поезде в парк аттракционов в соседний штат. Мы садились на поезд в полседьмого утра и прибывали на место через два часа. А еще через пару часов мы уже успевали спустить все свои деньги — около пяти долларов каждый — на разные аттракционы. Весь день был впереди, а у нас не оставалось ни гроша. Тогда мы прочесывали пляж в поисках пустых бутылок, даже просили их у отдыхающих. За каждую сданную бутылку мы получали по два цента и таким образом собирали достаточно денег на хот-дог и на несколько аттракционов перед возвращением домой.

Однако я никогда не чувствовал себя обделенным. Родители многим жертвовали, чтобы купить мне, например, качественную бейсбольную перчатку или хороший велосипед. И отец позволял матери баловать меня, хотя никогда в этом не признавался.

А мама водила меня на игры бейсбольной команды Boston Red Sox, чтобы я мог посмотреть, как играет Тед Уильямс.[8] После уроков она подвозила меня из школы в гольф-клуб, чтобы я опередил других кэдди. Еще она, будучи набожной католичкой, ходила со мной в церковь святого апостола Фомы и, пока я прислуживал в алтаре во время мессы в шесть часов утра, молилась в первом ряду справа.

Она больше всех радовалась моим успехам: она звонила в местные газеты и просила напечатать заметки о моих маленьких победах — от окончания университета Массачусетса до получения степени Ph.D.,[9] а потом вклеивала все эти заметки в специальный большой альбом, не стесняясь своей гордости.

Но именно мама следила за моей дисциплиной. Однажды отец поймал меня в своем поезде, когда я, прогуляв уроки, возвращался из Бостона с празднования Дня святого Патрика. Отец ничего не сказал мне в присутствии моих друзей, хотя мы все напились дешевого муската по 50 центов за бутылку. Он просто рассказал об этом маме, и она устроила мне взбучку.

А в другой раз я прогулял занятие для прислужников в

алтаре, чтобы поиграть в хоккей на замерзшем пруду. Во время матча я провалился под лед и промок до нитки. Чтобы скрыть это, мы развели костер и высушили над ним мокрую одежду, дрожа на январском холоде.

Я радовался своей хитрости, пока не переступил порог нашего дома.

Мама в ту же секунду почувствовала запах дыма от моей одежды. Я знал, что прогул занятия в церкви — серьезный проступок в ее глазах: ведь она держала на стене распятие, молилась по четкам и почитала нашего священника, отца Джеймса Кронина, как святого. Она заставила меня признаться в содеянном и отлупила мокрым ботинком, снятым с моей ноги.

Но иногда мне удавалось ее разжалобить. Однажды, лет в одиннадцать, я украл с ярмарки дешевый мячик, которым посетители сбивали с подставки металлические бутылки для молока, чтобы выиграть приз. Вскоре мама нашла мячик и спросила, где я его взял. Когда я признался в краже, она приказала мне пойти к отцу Кронину, отдать мячик ему и исповедаться в своем проступке. Я прислуживал всем священникам в алтаре и испугался, что они сразу узнают меня в исповедальне по голосу, поэтому стал умолять маму позволить мне выбросить мячик в Северный канал — мутную речку, которая протекала через город. В итоге она сдалась, отвезла меня к мосту и проследила за тем, как я выбросил мячик в воду.

А в другой раз, уже в старших классах, в гольф-клубе мне пришлось помогать одному из самых скупых игроков. Я работал кэдди уже восемь лет и, наверное, засиделся на этой работе. Мы с этим игроком дошли до шестой лунки, где нужно было перекинуть мяч через пруд, и он забросил его прямо в мутную воду, как минимум за три метра от берега, после чего предложил мне разуться, залезть в пруд и достать мяч. Я отказался, а когда он стал требовать, послал его к черту, швырнул его клюшки в воду, сказал, чтобы он доставал их сам, и убежал с поля.

Я поступил еще глупее, чем во время того хоккейного матча, когда бросил клюшку. Мама была расстроена, потому что клуб лишил меня стипендии кэдди. Но, по-моему, она поняла мои чувства и не стала меня упрекать.

Еще больше меня разочаровала потеря возможности бесплатно проучиться четыре года в колледже по программе вневойсковой подготовки офицеров резерва ВМС. Я сдал экзамен для участия в этой программе, как и два моих лучших друга из школы Салема — Джордж Райан и Майк Тивнан. Мой папа добился того, чтобы конгрессмены от нашего штата написали для меня рекомендательные письма, и я прошел ряд собеседований

для участия в программе. Обоих моих друзей приняли: Джордж смог бесплатно учиться в университете Тафтса, а Майк — в Колумбийском университете. Я надеялся попасть в Дартмутский колледж или Колумбийский университет, но не прошел по конкурсу.

По иронии судьбы этот отказ обернулся удачей. В старших классах школы Салема я получал хорошие оценки, хотя мой ум никто не назвал бы выдающимся. И я подал заявление в колледж при университете Массачусетса в Амхерсте, где обучение стоило всего пятьдесят долларов за семестр. Чтобы получить диплом, хватило бы тысячи долларов, включая проживание и питание.

Не считая одного из двоюродных братьев, я первым в семье пошел в колледж. У меня не было образцов для подражания среди родственников, кроме дяди Билла Эндрюса, который работал инженером на электростанции в Салеме. Мне нравилось название его профессии, и я рано понял, что люблю заниматься химией. Поэтому я решил стать инженером-химиком.

Я так мало знал о колледже, что попал в него лишь каким-то чудом. Я не сдавал стандартные отборочные тесты, решив, что достаточно будет оценок, полученных на экзаменах программы подготовки офицеров резерва ВМС. В результате я получил письмо о зачислении только в июне, всего за несколько дней до окончания школы. Наверное, они не сразу определились с моей кандидатурой, но тогда я этого не понимал. В те времена в университете Массачусетса царил не такой сильный дух соперничества, как в Колумбийском университете или Дартмутском колледже, и в результате я получил огромное преимущество: на фоне сокурсников мой уровень подготовки выглядел очень неплохо.

Первая неделя колледжа осенью 1953 года далась мне с трудом, хоть я и не терял веры в себя. Я так скучал по дому, что матери пришлось навестить меня в Амхерсте — а до кампуса было три часа езды на машине. Она старалась меня подбодрить: «Посмотри на других студентов. Никто из них не хочет домой. А ты чем хуже?»

Она была права. Дома, в Салеме, я занимался и спортом, и общественной работой — например, был казначеем в выпускном классе и капитаном команд по хоккею и гольфу, — но ни разу не покидал дом надолго; я даже не ездил в лагерь с ночевкой. Раньше я считал себя настоящим мачо, многоопытным и самостоятельным, но переезд в колледж выбил меня из колеи. Выпускники подготовительных школ Новой Англии и престижной Бостонской латинской школы заметно обогнали меня в математике. Физика тоже давалась мне с трудом.

Но мама не позволила мне раскиснуть. Ее наставления помогли, и еще через неделю я освоился на новом месте и перестал тревожиться.

Учиться в первый год было трудно, но в итоге я хорошо сдал экзамены со средним баллом около 3,7[10] и в дальнейшем все четыре года попадал в список лучших студентов. На втором курсе я вступил в студенческое братство «Фита-Сигма-Каппа» и переехал в его общежитие. Занимая одно из первых мест по потреблению пива, наше братство также опережало многие другие по количеству поздних игр в покер и качеству вечеринок.

Это было замечательное время, и хотя нам раз или два устанавливали испытательный срок, я смог совмещать веселую студенческую жизнь с хорошей учебой. Мне нравилась атмосфера в братстве.

Летом я работал по специальности в компаниях Sun Oil и Columbia Southern. В 1957 году я стал одним из двух лучших выпускников университета, получивших диплом по специальности «Химическое машиностроение». (А если бы я учился в Массачусетсом технологическом институте, то оказался бы, наверное, только в середине списка по успеваемости.) Гордясь моим успехом, родители подарили мне к выпуску новенький Volkswagen Beetle.

На последнем курсе многие компании делали мне выгодные предложения, но преподаватели уговорили меня поступить в магистратуру. Я отказался от предложений работы и выбрал университет Иллинойса, который предложил мне стипендию. Меня привлекло то, что его программа магистратуры по химическому машиностроению регулярно попадала в пятерку лучших.

Не прошло и двух недель после приезда в университет Иллинойса, как я встретил хорошенькую девушку и в субботу вечером пригласил ее на свидание. Оно оказалось столь удачным, что под конец мы припарковались в лесу неподалеку от кампуса. Окна моего автомобиля запотели, когда вдруг кто-то посветил в машину фонариком. Это оказалась полиция кампуса — нас поймали в пикантной ситуации. Я застыл, в ужасе думая о последствиях.

В 1950-е годы нравы были гораздо строже, чем сейчас, и вдобавок мы находились на консервативном Среднем Западе. Нас забрали в участок и продержали там до четырех или пяти часов утра. Вся жизнь пронеслась у меня перед глазами за это время. Я думал, что все потеряно: стипендия, шанс получить диплом, карьера… Но больше всего меня страшила реакция мамы.

Моя судьба должна была решиться после встречи в

понедельник с проректором, которому предстояло определить дисциплинарные меры.

В воскресенье утром я набрался храбрости и позвонил председателю кафедры химического машиностроения доктору Гарри Дрикеймеру. Хоть я знал его только понаслышке и у него была репутация сурового человека, но это была моя единственная надежда.

— Доктор Дрикеймер, — произнес я, — у меня большие проблемы. Полиция кампуса поймала меня на горячем. Мне очень стыдно, и я прошу помощи у вас.

Я чуть не обмочился, пока рассказывал ему, что случилось.

— Черт возьми! — воскликнул он. — Сколько я повидал соискателей, но ты первый такое натворил. Хорошо, я разберусь с этой проблемой, но смотри: больше не снимай штаны где попало!

Я не знаю, что сказал Дрикеймер, но он меня спас. Встреча с проректором была трудной, но из университета меня все-таки не выкинули. После этого случая мы с Гарри подружились; он относился ко мне как к сыну. Мы делали ставки на результаты футбольных матчей, спорили о новостях. Встречая меня в коридоре, Гарри любил беспощадно дразнить меня по разным поводам — от результатов игр Red Sox до моей уже редеющей шевелюры.

Он оказал огромное влияние на мою жизнь, став моим наставником на время учебы в магистратуре; эта помощь пришлась очень кстати. В университете Иллинойса мой уровень подготовки оказался ниже, чем у выпускников Бруклинского политехнического университета, Колумбийского университета или университета Миннесоты, и в первый год мне было трудно: за оценки приходилось бороться, я отнюдь не был звездой.

В 1958-м, когда после первого года в университете Иллинойса мне предстояло получить диплом магистра, в стране начался экономический спад. Я получил не двадцать предложений работы, а всего два: от нефтеперегонного завода близ Талсы и от Ethyl Corp. в Батон-Руже. Когда я летел на собеседование в Ethyl Corp. с одним из знакомых по университету Иллинойса, произошло нечто изменившее мои планы. Стюардесса обратилась ко мне: «Мистер Уэлч, принести вам что-нибудь выпить?» Затем она повернулась к моему коллеге: «Доктор Гертнер, принести вам что-нибудь выпить?»

«Доктор Гертнер» звучало гораздо лучше, чем «мистер Уэлч». Нужно было просто проучиться еще два года для получения степени Ph.D. И, не загадывая дальше, я принял это решение. Свою роль сыграло и то, что рынок труда был не в лучшем состоянии, к тому же мне очень нравились преподаватели в

университете Иллинойса, особенно Дрикеймер и мой научный руководитель — доктор Джим Уэстуотер.

Чтобы получить ученую степень, приходится буквально жить в лаборатории: приходить в восемь утра, уходить в одиннадцать вечера. Иногда возникало ощущение, что меня оценивают по количеству отработанных часов. Я писал диссертацию о конденсации в системах пароснабжения и потратил много часов, наблюдая за конденсацией испаряющейся воды на медной пластине.

День за днем я проводил скоростную фотосъемку конденсации капель на поверхности и выводил на основе этих экспериментов уравнения теплопередачи. Забавно: когда пишешь диссертацию, так увлекаешься, что считаешь себя кандидатом на Нобелевскую премию.

Благодаря сильной поддержке Джима Уэстуотера я защитился через три года — почти рекордный срок: обычно соискателю требуется на это четыре-пять лет. Но дело было вовсе не в моих способностях: они у меня довольно средние. (Подтверждением тому может служить следующая история: для получения степени требовалось изучить два языка, и одно лето я три месяца подряд днем и ночью зубрил французский и немецкий. Я пришел на экзамен, наклонил голову, и все результаты зубрежки «вытекли». Экзамен я сдал, но неделю спустя не смог бы вспомнить ни одного слова на французском или немецком. Мои «знания» испарились сразу после сдачи.) Зато целеустремленности у меня было в избытке. Некоторым более умным аспирантам трудно было закончить диссертацию: они никак не могли сделать окончательные выводы. А мне помогало нетерпение.

Я всегда считал, что химическое машиностроение — одна из лучших стартовых площадок для карьеры в бизнесе, потому что работа на занятиях и написание диссертации помогают осознать очень важную вещь: на многие вопросы нет точного ответа. По-настоящему важен процесс рассуждений. Вот пример типичного вопроса на экзамене: фигурист весом 68 кг выписывает «восьмерки» на льду толщиной 2,5 см. Температура поднимается каждые десять минут на 5/9 градуса до 4,44 градуса, а ветер дует со скоростью 32 км/ч. Когда фигурист провалится под лед?

На этот вопрос нет шаблонного ответа.

И то же относится к большинству проблем в бизнесе. Рассуждая, вы приближаетесь к более темному (или светлому) оттенку серого, а четкие, черно-белые ответы встречаются редко. Чаще всего в бизнесе полагаешься на свои ощущения так же, как на цифры, если не больше. Если сидеть и ждать идеального

ответа, рискуешь потерять все.

К моменту выпуска из университета Иллинойса в 1960 году я уже понял для себя, что я люблю и хочу делать, а что дается мне не очень хорошо. Обладая приличными техническими знаниями, я отнюдь не был лучшим ученым. Зато я был контактным человеком, предпочитал живое общение книгам, а спорт — научным разработкам. Я решил, что такие навыки и интересы лучше всего подходят для работы, которая перекинет мостик между мирами лабораторий и коммерции.

Меня можно было сравнить с довольно хорошим спортсменом, но далеко не чемпионом. Я не хотел следовать примеру большинства ученых, которые становились университетскими преподавателями или исследователями в лабораториях компаний. Хоть я и подумывал о карьере преподавателя и даже был на собеседованиях в Сиракьюсском университете и университете Западной Вирджинии, в конечном итоге я отказался от этого варианта.

Университет Иллинойса дал мне многое: ученую степень, нескольких верных друзей и умение решать проблемы путем рассуждений. Но это еще не все: там я нашел себе прекрасную жену. Я впервые увидел Каролин Осберн в католической церкви кампуса во время поста, когда она молилась перед изображениями остановок Христа на крестном пути. Она регулярно посещала мессу, как и я. Но познакомился я с ней позже — в баре в центре Шампейна, где нас представил друг другу общий знакомый.

Каролин была высокой, красивой, умной девушкой с хорошим вкусом. Она закончила с отличием колледж Мариетты и училась в университете Иллинойса со стипендией в $1500 для получения степени магистра английской литературы. После первого свидания на баскетбольном матче в январе 1959 года мы уже не расставались. Через пять месяцев мы обручились, а 21 ноября — через два дня после моего 24-го дня рождения — поженились в родном городе Каролин, Арлингтон-Хайтс в Иллинойсе.

Основную часть медового месяца мы путешествовали на моем «фольксвагене» по всей стране и по Канаде, и я везде ходил на собеседования. Мне повезло получить несколько предложений, но подходили только два: от Exxon — место в опытной лаборатории в Бэйтауне (Техас) и от General Electric — новое направление химических разработок в Питтсфилде (Массачусетс).

GE пригласила меня в Питтсфилд, где я встретился с доктором Дэном Фоксом, занимавшимся новыми пластиками. Это предложение понравилось мне больше всего: небольшая группа

разработки, новые проекты… да и неплохо было вернуться в Массачусетс.

Как и мои университетские преподаватели, Фокс произвел на меня впечатление умного, достойного доверия человека. Уже работая в General Electric, я считал его наставником и образцом для подражания, который выявляет лучшее во всех, кто с ним рядом. Для GE он на тот момент был в некотором роде героем, потому что изобрел пластик лексан (Lexan). Компания начала продавать лексан в 1957 году. Этот потенциальный заменитель стекла и металла использовался в производстве широчайшего диапазона продукции — от электрических кофеварок до колпаков проблесковых огней на крыльях сверхзвуковых самолетов.

Как это часто бывает у изобретателей, Фокс тут же увлекся следующим проектом — новым термопластом под названием полифениленоксид (ПФО). Он убедил меня, что ПФО, с его уникальной способностью выдерживать высокие температуры, станет настоящим сокровищем, заменит медь в производстве труб для горячей воды и нержавеющую сталь в изготовлении медицинских инструментов. В завершение Фокс сообщил, что я первый стану заниматься внедрением этого материала в производство после лабораторных разработок. Через неделю я принял это предложение.

Но в первый день работы — 17 октября 1960 года — я еще не подозревал, что вскоре разочаруюсь в компании.

Всего через год я чуть было не ушел из GE.

Глава 2
На старте карьеры

В 1961 году, когда я проработал в GE год на должности инженера с годовой зарплатой $10 500, мой первый начальник повысил ее на $1000. Меня это устраивало, пока в тот же день я не узнал, что аналогичную прибавку к зарплате получили трое коллег, с которыми я сидел в одном кабинете. Я считал, что заслуживаю большего, чем стандартное повышение зарплаты.

Разговор с начальником не дал результата.

Я был разочарован и начал подыскивать другую работу. Я просматривал объявления о найме в журнале Chemical Week и в газете The Wall Street Journal, надеясь поскорее уйти из компании. Я чувствовал себя в GE маленьким винтиком большого механизма и хотел вырваться на свободу. Получив предложение от компании International Minerals & Chemicals в Чикаго, я решил, что это спасительная возможность.

Стандартное повышение зарплаты было одним из проявлений скупости, которая меня раздражала в GE. Еще во время собеседований компания рисовала заманчивые перспективы и заверяла, что именно я смогу помочь ей в разработке нового материала — полифениленоксида (ПФО). Когда мы с Каролин приехали в Питтсфилд, я ожидал, что такое заботливое отношение со стороны компании сохранится, хотя бы частично. Мы проехали 950 миль в моем выцветшем черном «фольксвагене», и у нас осталась только мелочь в карманах. Когда я пришел в GE в октябре 1960 года, местный профсоюз как раз проводил забастовку; чтобы избежать участия в ней, я вышел на работу как «специалист по разработке процессов» на местном складе.

Моим начальником стал менеджер по разработкам Берт Коплан, худой человек сорока с небольшим лет. Вскоре он дал мне понять, что компания больше не собирается меня обхаживать. Берт спросил, удалось ли нам с женой подыскать квартиру в городе. Я сказал, что мы пока живем в местной гостинице, а он ответил: «Знаете, мы не возмещаем эти расходы».

Я не поверил своим ушам и чуть не высказал ему все, что об этом думал. Но пришлось сдержаться, так как это была моя первая неделя работы. А ведь на собеседованиях Коплан был само очарование. Он и на самом деле был порядочным человеком, просто считал, что его обязанность — экономить на всем, и вел себя так, будто GE находится на грани банкротства.

Романтический ореол, возникший было в моем воображении вокруг GE, быстро начал таять. Мы выехали из гостиницы. Я поселился в более дешевом мотеле, а Каролин пришлось погостить в Салеме у моих родителей. Через пару недель мы нашли небольшую квартиру на первом этаже двухэтажного дома на Фест-стрит. Хозяйка дома очень экономила на отоплении, и нам приходилось стучать ей в стену, чтобы она немного повысила температуру, а она кричала в ответ через тонкие, как бумага, стены: «Наденьте свитера!» Мои родители дали нам деньги на покупку дивана и кровати.

Но не все было так ужасно в тот первый год. Кое-что мне нравилось: в подразделении царила атмосфера небольшой фирмы, а я работал над созданием опытной установки для производства нового материала.

Я тесно сотрудничал с доктором Элом Гоуаном; мы с ним пришли в компанию одновременно. На ранних стадиях исследования Гоуан проводил эксперименты с новым материалом в мензурках. Для тестирования более крупных партий я сконструировал котлы и заказал их изготовление местному механическому цеху. Мы соорудили опытную установку в небольшой служебной постройке и каждый день проводили ее испытания. Для недавнего выпускника университета это был весьма увлекательный проект.

Для успешной разработки нового материала нам как воздух нужна была поддержка ученых. Как минимум два раза в месяц я садился в машину и проезжал 55 миль[11] до Скенектади (штат Нью-Йорк). Там находилась наша центральная лаборатория научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), где и был изобретен ПФО. Я целый день работал с исследователями и учеными, убеждая их в огромном потенциале этого продукта.

В те времена лабораторию полностью финансировал центральный офис, поэтому у ее сотрудников не было прямого стимула сосредоточиться на каком-то одном направлении или задумываться о коммерческом потенциале изобретений: они работали на перспективу. У меня не было полномочий требовать чего-либо от ученых, поэтому мне приходилось их уговаривать. Убедить Аллана Хэя — изобретателя ПФО — и нескольких его коллег не составило большого труда. Но многие не были заинтересованы в работе над коммерческим применением их материалов.

Я любил посещать лабораторию НИОКР. Мне нравилось продвигать свой проект и добиваться поддержки ученых. К тому же поездки стали для меня источником заработка: если я ехал в

лабораторию на собственной машине, GE платила мне семь центов за милю, итого около восьми долларов за поездку в оба конца, а я тратил на бензин всего около доллара на всю дорогу. Так что после каждой поездки в Скенектади я клал в карман около семи долларов. Сейчас это звучит смешно, но ради лишнего заработка мы все были готовы куда-нибудь поехать.

Но с каждым днем, раз за разом сталкиваясь с проявлениями скупости, я все больше разочаровывался в компании. Мне приходилось ютиться в одном тесном кабинете с тремя сослуживцами. У нас было всего два телефона, которые приходилось передавать со стола на стол. По указанию Берта во время командировок мы селились по двое в одном номере.

И стандартное повышение зарплаты на тысячу долларов в год стало для меня последней каплей. Я пошел к Коплану и заявил, что увольняюсь.

Я уже готовился к отъезду, когда мне позвонил из Коннектикута начальник Коплана Рубен Гутофф, молодой исполнительный директор, и пригласил нас с Каролин на ужин в ресторане в Питтсфилде.

Я был знаком с Гутоффом. Мы уже встречались на нескольких совещаниях и легко находили общий язык. Я всегда превосходил его ожидания: например, я предоставил ему полный анализ физических свойств нашего нового материала и затрат на него в сравнении со всеми основными продуктами-конкурентами, которые выпускали DuPont, Dow, Celanese и другие наши соперники. К анализу прилагался прогноз долгосрочных производственных затрат на нейлон, полипропилен, акрил и полиацетилен по сравнению с нашими продуктами.

Сам анализ не содержал ничего неожиданного; необычным был сам факт того, что я его составил. Обычно сотрудники лаборатории не прилагали таких дополнительных усилий.

Я сделал это, чтобы меня заметили. Если бы я просто отвечал на вопросы Гутоффа, мне было бы трудно привлечь к себе внимание. Чтобы выделиться, я решил, что надо выходить за рамки поставленных вопросов и продемонстрировать неожиданный, свежий взгляд на вещи.

Очевидно, Гутофф действительно меня заметил. Наш ужин продлился четыре часа, и он настойчиво уговаривал меня остаться в GE. Он пообещал увеличить мне зарплату и, что гораздо важнее, защищать от препон и проволочек. Я с удивлением узнал, что его тоже раздражает бюрократизм в компании.

Мне повезло. В то время многие начальники GE с радостью отпустили бы меня на все четыре стороны. Не сомневаюсь, что я

был для Коплана занозой в пятке. К счастью, Гутофф не считал, что от меня много беспокойства (с другой стороны, ему не приходилось общаться со мной каждый день). Я не дал ответа за ужином, но в час ночи он снова позвонил мне, чтобы привести дополнительные аргументы.

Добавив еще две тысячи долларов к той тысяче, которую я получил от Коплана, пообещав расширить мои полномочия и защищать от бюрократии, Гутофф показал, что действительно хочет меня удержать.

Утром я принял решение остаться. В тот же вечер в доме Коплана состоялась моя «прощальная» вечеринка. Приняв кучу подарков от коллег, я сообщил им, что никуда не ухожу. Большинство обрадовалось, а Берт явно забеспокоился. Не помню точно, но скорее всего подарки я оставил себе.

На меня произвело огромное впечатление то, что Гутофф обратил на меня внимание и выделил из толпы. С тех пор дифференциация прочно вошла в арсенал моих методов руководства. Наверное, сорок лет назад то стандартное повышение зарплаты довело меня до крайних мер, но сама суть дифференциации заключается в крайностях: поощрять лучших и удалять неэффективных. Этот процесс помогает выделить настоящих звезд, а ведь именно они строят великие компании.

Некоторые утверждают, что так поступать неразумно, что дифференцированный подход подрывает саму идею командной работы и вредит моральному духу сотрудников.

Но мой опыт говорит о другом: чтобы строить сильные команды, нужно подходить к людям индивидуально. Посмотрите, как в бейсбольных командах платят звездам. Относительный вклад этих игроков в результаты легко измерить, потому что их статистика бросается в глаза, но при этом они остаются частью команды.

Все должны ощущать, что участвуют в игре. Но это не значит, что ко всем в команде нужен одинаковый подход.

Еще с детства, играя в «Яме», я усвоил: побеждает лучшая команда. Рубен Гутофф помог мне понять, что это относится и к бизнесу. Команды-победители создаются благодаря дифференциации, поощрению лучших и удалению слабейших в постоянном стремлении поднять планку.

Мне повезло. Я хорошо усвоил пользу этого процесса в первый же год работы в GE. Но ради этого мне чуть не пришлось уйти из компании.

Глава 3
Я срываю крышу

За много лет до появления прозвища «Нейтронный Джек» я взорвал настоящую фабрику.

Это произошло весенним днем 1963 года — всего после трех лет работы в GE, когда мне было 28 лет, — и стало одним из самых ужасных событий в моей жизни. Я помню все, как будто это случилось вчера.

Я сидел у себя в кабинете в Питтсфилде, в доме неподалеку от опытного завода, когда прогремел мощный взрыв, сорвавший со здания крышу и выбивший окна на верхнем этаже. У всех, особенно у меня, затряслась земля под ногами.

В ушах у меня еще звенело, когда я выскочил из кабинета и пробежал девяносто метров до завода на Пластикс-авеню, мысленно умоляя: «Боже мой! Только бы никто не пострадал!» Повсюду валялись куски черепицы и осколки стекла. Над зданием завода повисли клубы дыма и пыли.

Я взлетел по лестнице на третий этаж. Сердце бешено колотилось, я весь взмок от страха. Взрыв причинил больше разрушений, чем я думал. На полу валялся большой кусок крыши.

Просто чудо, что никто серьезно не пострадал.

Взрыв произошел во время эксперимента с одним химическим процессом: мы пропускали в большом резервуаре кислород через раствор с высокой летучестью. Хватило одной случайной искры. Нам повезло: предохранительные болты выполнили свою функцию, отпустив крышку резервуара, которая вылетела прямо вверх, пробив потолок.

Несомненно, я, как начальник, был виноват в этой аварии.

На следующий день мне пришлось ехать за 160 километров в Бриджпорт (Коннектикут), чтобы объяснить причины аварии руководителю корпоративной группы Чарли Риду. Он был директором моего непосредственного начальника Рубена Гутоффа, который убедил меня в свое время остаться в GE. Гутофф тоже должен был присутствовать. Я находился в опасном положении и приготовился к худшему.

В GE, как и везде, начальники ожидали от своих менеджеров выполнения ряда обязанностей. Менеджеры должны были предлагать идеи новых продуктов, выходить на новые рынки и повышать доходы. Подрыв завода никак не входил в этот список.

Я знал, что могу объяснить причины взрыва и предложить способы решения проблемы. Но авария до основания потрясла не

только пострадавшее здание, но и мою уверенность в себе. Я был на грани нервного срыва.

Мы с Ридом были едва знакомы, но с первой же минуты в его офисе я почувствовал себя спокойно. Рид защитил диссертацию в области химического машиностроения в Массачусетском технологическом институте (MIT) и был не только выдающимся ученым, но и хорошим преподавателем. Перед тем как перейти на работу в GE в 1942 году, он пять лет преподавал в MIT прикладную математику. Этот лысеющий человек среднего роста и телосложения не был женат и все свое время посвящал работе.

Рид увлекался технологиями и был самым высокопоставленным руководителем GE с практическим опытом разработки химикатов. Он прекрасно понимал, что может произойти во время работы с летучими материалами при высоких температурах.

В тот день Рид вошел в мое положение и отнесся к аварии с мудростью Сократа. Он хотел узнать, чему научил меня взрыв и смогу ли я наладить работу аппарата. Он сомневался, стоит ли продолжать работу над проектом. В его вопросах не было ни лишних эмоций, ни гнева. «Хорошо, что мы узнали об этой проблеме сейчас, а не после запуска производства. Слава богу, никто не пострадал», — сказал Чарли.

Его реакция произвела на меня огромное впечатление.

Человеку, допустившему ошибку, наказание не поможет. Нет смысла усугублять его чувство вины. Неудачника нужно подбодрить: это поможет вернуть ему уверенность в себе. Поэтому во время обсуждений операционных вопросов мы в GE применяем шутливую меру: если один из CEO отделений подвергается критике, а кто-то из участников встречи присоединяется к ней, председатель вынимает белый платок и бросает его в воздух — это сигнал, что критикан должен остановиться.

Если ругать человека, когда ему и так трудно, он может попасть в «водоворот GE»: паника и неуверенность в собственных силах заставляют его ошибаться снова и снова. Это явление свойственно не только GE.

Я видел, как это происходило с сильными, умными и уверенными в себе руководителями направлений, стоивших миллиарды долларов. Пока все шло хорошо, они вели себя уверенно; но стоило им недовыполнить план или заключить неудачную сделку, как в их душу закрадывался страх. Попав под огонь критики, они были готовы согласиться на что угодно, лишь бы поскорее закончить неприятный разговор и продержаться еще один день.

На подобное больно смотреть. Выбраться из такого «водоворота» способны немногие. Я прилагал все усилия, чтобы помочь людям пережить этот трудный период или, еще лучше, избежать его.

Поймите меня правильно: я люблю азартно спорить и ставить под сомнение чужие идеи. Руководитель должен не только проявлять свою решительность и откровенность, но и чувствовать, когда нужно «обнять», а когда «пнуть». Конечно, нужно избавляться от самонадеянных людей, которые отказываются учиться на своих ошибках. Но если работник хороший и явно терзается из-за своего промаха, мы обязаны помочь ему пережить эту ситуацию.

Это не значит, что нужно делать послабления эффективным сотрудникам. Я приведу пример одного из наших сотрудников класса А, который руководит НИОКР на международном уровне в одном из крупных отделений GE. Как-то я встретился с ним за коктейлем накануне ежегодного собрания руководителей. Незадолго до того я инспектировал направление НИОКР в Индии и был очень воодушевлен увиденным. Но когда я рассказал ему о своих впечатлениях, он заявил, что мне просто морочили голову. «На самом деле они там работают гораздо хуже», — сказал он.

Я ему не поверил. Инженеры и ученые в Индии были *его* подчиненными, но он проводил различие между своими людьми «здесь» — в США, где он работал, и «там» — в Индии. Я и раньше знал, что компания с трудом усваивает необходимость находить и использовать лучшие интеллектуальные ресурсы по всему миру. Столкнувшись с такой реакцией одного из лучших моих людей, я понял, насколько серьезна проблема.

На следующее утро, не называя имени собеседника, я рассказал эту историю на собрании 170 высших руководителей GE как пример того, почему компании не удается максимально использовать глобальные интеллектуальные ресурсы, и призвал слушателей не совершать эту ошибку. Нельзя поручать все интересные передовые разработки исключительно американцам, передавая за границу лишь менее интересные и ответственные проекты. Я лично убедился, что ученые в исследовательских лабораториях Индии ничем не хуже, а иногда лучше своих коллег в США, и компьютерные программы — только одно из множества направлений их работы.

Естественно, мой собеседник ощущал себя так, будто я устроил ему публичную порку в присутствии коллег. Если бы он не входил в число наших звезд — самых умных и уверенных в себе руководителей, — я не решился бы на эту меру.

Через пару дней после собрания он прислал мне записку, в

которой объяснил, что «преуменьшил большие успехи его команды в Индии» ненамеренно и сожалеет, что создал у меня неверное впечатление. Я сразу же позвонил ему, поблагодарил и заверил, что теперь все в порядке.

Такой метод «плохого примера» подходит не всем, а только лучшим, которые знают, что они — лучшие. Использование примеров для подражания всегда помогало убеждать более широкие группы сотрудников.

Одно из реальных преимуществ крупной компании — способность заниматься большими проектами с огромным потенциалом. Но это преимущество быстро сойдет на нет, если сурово наказывать людей, которым не удалось достичь сверхамбициозных целей. Так можно отбить всякое желание рисковать и брать ответственность на себя.

Чтобы помочь людям осуществить самые смелые мечты, лучше всего выделять скромные идеи с большим потенциалом, а потом давать сотрудникам примеры для подражания и ресурсы для превращения небольшого проекта в процветающий бизнес. Например, в конце 1970-х мы совершили смелую попытку разработки принципиально новой лампочки под названием Halarc, которая должна была работать в десять раз дольше и потреблять гораздо меньше энергии, чем обычная. Этот масштабный проект обошелся компании в $50 млн.

Но возникла проблема: никто не захотел покупать лампочку за $10,95, несмотря на ее отличные энергосберегающие характеристики, и проект Halarc окончился полным провалом. Но мы не стали наказывать его участников, а похвалили их за усилия, а нескольких даже повысили в должности. Несмотря на безрадостный результат, мы широко сообщили о поощрении команды проекта. Все сотрудники должны были знать, что в компании разрешается идти на большой риск и проигрывать.

* * *

К 1964 году мы дошли до последнего этапа разработки ПФО — создания конечного продукта для продажи. Гутофф назначил руководителем проекта Боба Финхольта, исполнительного директора, который умел мечтать и мыслить с размахом. Вскоре Боб убедил свое начальство, что наша работа в Питтсфилде принесет пользу компании, и в 1964-м Чарли Рид получил у совета директоров одобрение на постройку нового завода под наш проект.

Завод должен был производить ПФО — тот самый продукт,

который привел меня в GE и вызвал аварию на опытной установке. На его возведение было выделено десять миллионов долларов — на том основании, что мы разработали продукт нового уровня по сравнению с первым конструкционным пластиком GE — лексаном.

Мы с трудом выбили эти деньги у компании. Процесс осложнился тем, что мы не хотели переезжать в Маунт-Вернон (штат Индиана), где находился первый завод компании по производству лексана, а выбрали участок размером 182 гектара в Селкерке (штат Нью-Йорк). Я нашел его одним воскресным днем, когда возвращался из Питтсфилда с семьей. Мы вышли из машины и прогулялись по участку. Раньше в этом красивом месте располагалась сортировочная станция Центральной железной дороги Нью-Йорка с полосой отвода на реке Гудзон. Я был в восторге от этого участка и ушел оттуда с неохотой.

Некоторым руководителям не понравилось это место, так как всего в 48 километрах — в Скенектади — располагался один из крупнейших и старейших заводов GE. Но мы хотели распоряжаться собственным отдельным предприятием. Мы заявили, что для создания этого продукта, сложного с технической точки зрения, нам понадобится оперативная помощь химиков и ученых как центра НИОКР в Скенектади, так и нашей исследовательской лаборатории в Питтсфилде, за 80 километров от нового участка.

Мы одержали победу и получили нужные средства. К тому времени благодаря своей творческой жилке Боб Финхольт получил повышение и перешел в отдел стратегического планирования в центральном офисе. В результате открылась вакансия исполнительного директора, и я решил ее занять.

Пообедав в Селкерке с Гутоффом и нашей командой, я проводил Гутоффа к его машине, прыгнул на переднее сиденье и спросил:

— Почему бы вам не взять меня на место Боба?

— Вы шутите? — спросил Гутофф. — Джек, вы же не разбираетесь в маркетинге, а без него не сможете вывести на рынок новый продукт.

Но отказ меня не устраивал. В тот темный и холодный вечер я больше часа просидел в машине Гутоффа, убеждая его, что справлюсь с этой работой, несмотря на недостаточную квалификацию. Он не дал ответа сразу, но, когда мы выехали со стоянки, Гутофф знал, как я хочу получить эту работу.

Всю следующую неделю я звонил ему с дополнительными аргументами, и в итоге он пригласил меня в свой офис в Бриджпорте.

— Ах вы мерзавец, — сказал он. — Все-таки убедили меня дать вам эту работу. Теперь не подведите!

В тот день я вернулся в Питтсфилд исполнительным директором направления полимеров.

Но моя радость продлилась недолго.

Как только я вступил в новую должность и началось строительство завода, мы обнаружили серьезный дефект в своем продукте. Испытания на долговечность выявили, что со временем ПФО становится хрупким и трескается, не выдерживая высоких температур. А ведь мы рассчитывали, что его будут использовать вместо меди в производстве труб для горячей воды! Обнаруженный дефект лишал ПФО одного из крупнейших потенциальных рынков.

Оказалось, что я выпросил для себя работу, которая могла погубить мою карьеру. Я навсегда запомнил холодный зимний день 1965 года, когда мы приехали на участок в Селкерке с Гутоффом и Алланом Хэем — изобретателем ПФО. Мы стояли в пальто и перчатках у края огромной ямы глубиной девять метров, где можно было похоронить всех нас.

Мое положение было незавидным: в продукте нашлись технические дефекты, а строительство завода уже началось. В этот момент я вспомнил всю свою карьеру в GE.

— Аллан, если вы не поможете найти выход из положения, нам всем конец, — сказал я.

Хэй повернулся к нам и спокойно ответил:

— Ребята, не волнуйтесь. У меня на подходе еще пара новых пластиков.

Мне захотелось столкнуть его в яму! Я мучительно искал выход из ситуации. Компания вложила десять миллионов в направление, которое плохо понимала, а тут оказалось, что заводу нечего производить. Что еще хуже, изобретатель продукта не знал, как избавиться от дефекта.

Выход удалось найти лишь через полгода лихорадочной работы. Я проводил дни и ночи в лаборатории. Мы перепробовали всевозможные добавки в ПФО, чтобы он перестал трескаться. В конце концов команда химиков в Питтсфилде под руководством Дэна Фокса догадалась добавить в ПФО недорогой полистирол и резину. Проблема была решена.

Нам пришлось изменять конструкцию заводских линий, чтобы включить процесс введения добавок, но в итоге все получилось.

К счастью, эта история закончилась хорошо. Разработка нового материала, названного норилом (Noryl), завершилась успешно, и сегодня он приносит компании более миллиарда

долларов в год.

К успеху нас привела уверенность, что почти любая задача нам по плечу. Мы до смерти боялись, но шли вперед, к мечте, пробуя даже безумные варианты, чтобы добиться нужных свойств материала. Хотя мы работали в одной из крупнейших корпораций мира, в нашем филиале царила атмосфера небольшой, «семейной» компании.

Работа в отделении пластмасс стала для меня огромной удачей, будто Бог спустился на землю и сказал: «Джек, это твой момент. Не упусти его».

Я еще не привык к своему новому положению. Помню, как в первый раз торговый представитель компании Pittsburgh Consolidated Coal пригласил нас с Каролин на ужин. Я тогда был менеджером проекта и закупал у его компании сырье. Я очень обрадовался приглашению: ужин в лучшем местном ресторане, к тому же бесплатно!

Сегодня это кажется наивным, но тогда мне все было в новинку, и даже мелочи приносили радость. Например, мы летали на двухмоторном реактивном самолете из Хартфорда (Коннектикут) в Чикаго по пути на завод пластмасс в Маунт-Верноне (Индиана), где производился лексан. Стюардесса давала каждому из нас баночку орехов и две крошечные бутылочки шотландского виски. Мы начинали предвкушать это угощение еще по пути в аэропорт.

Иногда я просто не мог поверить, что за все это мне еще и платят. У моей мамы тоже были сомнения. Когда в 1964 году я впервые поехал по делам в Европу, она очень боялась, что GE не возместит мне расходы. «А ты уверен, что тебе за это заплатят?» — спрашивала она.

Эти новые ощущения возникали, пока мы строили свое направление бизнеса с нуля. При этом мы часто находили повод для праздника: например, получив заказ стоимостью 500 долларов на пластиковые гранулы, по пути домой мы заходили выпить пива. Мы включали каждого нашего клиента с заказом от 500 долларов в «Клуб 500», вешая его имя на стену, и устраивали вечеринку после каждой десятки новых членов «Клуба».

Мы отмечали свои успехи в Селкерке и Питтсфилде вечеринками с бочонками пива и пиццей в середине 1960-х — задолго до того, как они вошли в моду среди компаний Кремниевой долины!

Каждое повышение по службе, премия и повышение зарплаты тоже были поводом для праздника. Получив премию в размере 3000 долларов в 1964 году, я устроил вечеринку для всех сотрудников в новом доме, который мы только что купили на

Кембридж-авеню в рабочем районе Питтсфилда. А в следующий понедельник я купил свой первый автомобиль с откидным верхом — зеленоватый Pontiac LeMans. Я чувствовал себя на седьмом небе, но вскоре пришлось вспомнить, как быстро все может измениться.

Кроме машины, я купил себе новый костюм. Тогда мне нравилось выделяться своим внешним видом. Летом я часто носил светло-коричневые поплиновые костюмы от Haspel с голубыми рубашками на пуговицах и полосатыми галстуками. Мне в те времена нравилось обращение «доктор Уэлч». Сейчас смешно об этом вспоминать.

Одним прекрасным весенним днем сразу после работы я пришел на парковку, сел в свою новую блестящую машину и нажал рычаг, чтобы опустить верх. И вдруг в гидравлическом шланге открылась течь, и мутная струя грязной жидкости окатила мой костюм и испачкала капот моей новой красавицы машины.

Я был потрясен и быстро спустился с облаков на землю. Это был прекрасный урок: стоит задрать нос, как жизнь мгновенно ставит тебя на место. Такое не раз происходило со мной и потом.

Между тем наш «семейный бизнес» продолжал расти, а с ним и моя карьера. Завод в Селкерке был построен и начал выпускать норил, который успешно продавался. В начале июня 1968 года, почти через восемь лет после прихода в GE, я получил повышение и стал исполнительным директором отделения пластмасс стоимостью 26 миллионов долларов. Так в 32 года я стал самым молодым человеком на подобной должности в GE.

Благодаря повышению я перешел в высший эшелон со всеми его атрибутами — ежегодным приглашением на собрание высшего руководства компании и первыми опционами.

Я уверенно шел в гору.

Глава 4
Я остаюсь в тени

Казалось, все в жизни складывалось как нельзя лучше. Я жалел только об одном — что больше не могу поделиться своими успехами с родителями.

25 января 1965 года стало самой скорбной датой моей жизни: в этот день умерла моя мать. Ей было всего 66 лет.

Проблемы с сердцем беспокоили ее уже много лет. Ее первый сердечный приступ случился, когда я учился в университете Массачусетса в Амхерсте. Мне тогда позвонила тетя, и я был так потрясен, что выскочил из общежития и побежал по шоссе в Салем, до которого было почти двести километров. Я не мог просто стоять и ждать, пока меня подвезут. Мама провела три недели в больнице и не сразу оправилась. Тогда еще не было бета-блокаторов и операций по шунтированию (через много лет они спасли мне жизнь). Три года спустя произошел второй сердечный приступ, и мама опять попала в больницу. А еще через три года — третий, последний. Тогда они с отцом отдыхали во Флориде. В тот год я подарил им тысячу долларов из своей премии, чтобы они уехали от суровой зимы в Новой Англии.

Эти деньги очень много значили для нас обоих и наполнили ее сердце гордостью. Благодаря маме я с первого дня жизни ни в чем не нуждался, и этот скромный подарок — тысяча долларов — позволил мне наконец дать ей что-то взамен. Для мамы это стало очередным доказательством успеха ее любимого ребенка, и она очень мной гордилась. Слава богу, что я это сделал. Я очень жалею, что не успел дать ей гораздо больше.

Отец позвонил мне из Флориды и сказал, что мама попала в больницу города Форт-Лодердейл. Я сразу прилетел из Питтсфилда и поехал прямо к ней. Мама была в тяжелом состоянии. В ее последнюю ночь она попросила помыть ей спину. Я протер ей спину губкой с теплой водой и мылом, и она была так рада. Потом мы с отцом вернулись в их одноместный номер в недорогом мотеле.

Больше мы не видели ее живой.

Я был убит горем. Отец с моей тетей повезли тело мамы в Салем на поезде, а я взял машину отца. Я ехал всю ночь и остановился на четыре часа в придорожном мотеле, чтобы немного отдохнуть, но не мог заснуть и только ворочался в постели. Всю дорогу я плакал и пинал машину. Я был зол на Бога за то, что он отнял у меня мать.

К приезду в Салем я уже выплакался. Поминки и похороны стали свидетельством того, как достойно мама прожила свою жизнь. Попрощаться с ней пришли все наши родственники, соседи и сотни друзей, которых я даже не знал. Каждый хотел поделиться со мной одной из маминых историй о ее сыне, которым она так гордилась.

Смерть матери потрясла моего отца. Он был хорошим и щедрым человеком: когда-то он купил мне новую машину, хотя это было ему не по средствам. Отец оказал не очень большое влияние на мою жизнь из-за своей работы и сильной личности мамы, но мне было больно смотреть на то, как он не способен смириться с ее уходом. Он потерял смысл жизни.

Мама держала его на строгой бессолевой диете, потому что он болел водянкой, а после ее смерти он стал питаться чем попало. Вскоре его лицо отекло, он начал набирать вес. Неправильное питание в итоге свело его в могилу. Из-за сильных отеков его пришлось госпитализировать, и я спешно вернулся из командировки по Европе. Когда я зашел в лифт больницы, отец был еще жив, но к моему приходу в палату его не стало. Это случилось всего через пятнадцать месяцев после смерти матери — 22 апреля 1966 года. Отцу был 71 год.

Я был совершенно выбит из колеи. Потеряв родителей, я чувствовал себя несчастным. К счастью, моя сильная, умная жена, как всегда, поддержала меня. Каролин напомнила, что мне повезло с прекрасной семьей, с тремя здоровыми детьми: Кэти, Джоном и Анной (Марк родился позже, в апреле 1968-го).

Каролин была для меня опорой не только в то трудное время. Когда я переживал о возможных последствиях решительных мер в компании, Каролин советовала мне делать то, что я считаю нужным, без оглядки на окружающих. А когда меня повышали в должности, она вместе с детьми украшала дом и подъездную дорожку цветным серпантином.

* * *

Возглавив отделение пластмасс, в 1969 году я дал интервью нашему корпоративному журналу Monogram. Приехав в Питтсфилд, журналист обратился ко мне: «Доктор Уэлч». Я мгновенно парировал: «Я не хожу по вызовам, так что называйте меня Джек!» Он включил эту цитату в статью. Теперь я был готов к роли бизнесмена, а не инженера и хотел поскорее избавиться от приставки «доктор». В том интервью я назвал своих сотрудников «активной группой», которая «сама заряжает себя энергией», и

хвастался, что за первый год моей работы на новой должности направление пластмасс выросло больше, чем за предыдущие десять лет. «Этот бизнес — просто золотая жила! Нам повезло, что мы нашли ее и начали разрабатывать».

Я вел себя как полный осел: хвастался и задирал нос. Не отдав должного работе своих предшественников, я заявил, что мы побьем все рекорды продаж и прибылей. Наверное, читатели чуть не задохнулись от возмущения. К счастью, тогда я был мало известен в компании и не пользовался большим вниманием ее бюрократической системы.

Возглавив целое направление пластмасс, включая лексан, я решил, что унаследовал настоящий клад. Лексан — прозрачный, как стекло, прочный, как сталь, огнестойкий и легкий материал — был на голову выше норила. В производстве каждого широкофюзеляжного лайнера «Боинг-747» использовалось 1814 кг лексана, причем в половине случаев — вместо металла.

Мы уже несколько лет продвигали смешанный материал норил и чувствовали себя на вторых ролях со второсортным продуктом. Мы снизили цены, и нам удалось продать норил производителям оргтехники, фенов, одноразовых бритв, цветных телевизоров и поливальных систем для газонов. Но за каждый заказ приходилось бороться. Заполучив лексан, я самонадеянно заявил, что теперь мы сможем покорить весь мир.

Это утверждение казалось особенно возмутительным еще и потому, что компания была невысокого мнения о направлении пластмасс. Предыдущий его руководитель пошел на повышение и возглавил отделение силиконов — тогда оно было очень прибыльным и примерно на 50 % больше, чем пластмассы, которые едва дотягивали до безубыточности.

Тем не менее отрасль пластмасс казалась очень перспективной, и ей предсказывали самый бурный рост в ближайшие десять лет. Это отразилось даже в кино: в фильме «Выпускник» герою Дастина Хоффмана настойчиво рекомендовали заняться пластмассами.

Мы наняли специалистов по маркетингу и стали продавать пластмассы так, как если бы это был стиральный порошок Tide. В нашей рекламе снялся питчер команды St. Louis Cardinal Боб Гибсон. В другом телевизионном ролике в посудной лавке буйствовал бык, но вся посуда оставалась целой, так как была сделана из лексана. На радио в Детройте наши пластмассы продвигали в прайм-тайм популярные ведущие — комики Боб и Рэй. Их ролики выходили в эфир с половины восьмого до восьми утра, когда наша целевая группа — инженеры-автомобилестроители — стояла в пробках по пути в офисы

General Motors, Ford и Chrysler. А вдоль их маршрутов на щитах висела реклама лексана.

Мы провели акцию с участием еще одного успешного игрока — Денни Маклейна из бейсбольной команды Detroit Tigers. На виду у группы журналистов Денни бросал в меня «быстрые мячи» на парковке нашего офиса в Детройте, а я заслонялся листом лексана. Никто другой не продвигал так промышленную пластмассу, и все эти действия привлекли большое внимание.

Мы хотели, чтобы производители автомобилей заменили все металлические детали — от отделки приборной панели до ручки стеклоподъемника — на лексановые. В нашем офисе работало пять человек, а у конкурента — DuPont — сорок. Зато мы были более расторопными и находчивыми.

Так мы поднялись на новые высоты. К 1970 году наши показатели превзошли самые оптимистичные прогнозы: направление пластмасс выросло в два с лишним раза менее чем за три года. Несмотря на этот очевидный успех, некоторым влиятельным людям в центральном офисе компании я пришелся не по душе.

Одним из них был Рой Джонсон — HR-директор GE, который подчинялся непосредственно председателю совета директоров — сначала Фреду Борчу, а потом Реджу Джонсу. Джонсон оказывал значительное влияние на решения о выборе и продвижении сотрудников.

Много лет спустя я нашел служебную записку Джонсона вице-председателю Герму Вайссу, датированную июлем 1971 года, когда рассматривалась моя кандидатура для очередного повышения — на должность вице-президента химико-металлургического подразделения, группы направлений с продажами в размере $400 млн. В этой записке Джонсон заключил, что я заслужил это назначение, но оно «связано с повышенным риском. У Джека много и сильных сторон, и значительных недостатков. Его плюсы — сильная мотивация, чтобы добиваться роста бизнеса, врожденный предпринимательский инстинкт, творческие способности и активность, навыки прирожденного лидера и организатора, высокий уровень технической компетенции. Но, с другой стороны, он несколько заносчив, эмоционально (иногда излишне эмоционально) реагирует на критику. Он часто увлекается решением незначительных вопросов, а в сложных ситуациях склонен полагаться на собственную находчивость и интуицию, а не на основательную подготовку и помощь своих подчиненных. Кроме того, Джек проявляет определенное непочтение к принятым в General Electric порядкам, находящимся вне сферы

его компетенции».

Хорошо, что я узнал об этой оценке позже, а то бы мог совершить какую-нибудь глупость. Наверное, тогда бы я принял эту критику в штыки. Притом что во многом Джонсон был прав. Причину моих недостатков он видел в «молодости и недостаточной зрелости» и, к счастью, не стал препятствовать моему назначению руководителем подразделения. Слава богу, меня поддерживал Герм Вайсс.

Оглядываясь назад, я понимаю, что у Джонсона и других было достаточно причин для сомнений. По многим параметрам я не вписывался в корпорацию.

Я без должного уважения относился к правилам поведения в компании и часто проявлял нетерпимость, особенно в отношении людей, которые не добивались нужных результатов. Я был прям, откровенен и, как считали многие, груб. Я говорил неприятные вещи, не взирая на лица. Формальным отчетам и отрепетированным презентациям я предпочитал разговоры один на один. Я ожидал от своих собеседников глубокого понимания бизнеса и готовности отвечать на вопросы.

Мне нравились «конструктивные конфликты». Я считал, что наилучшие решения рождаются в открытых и честных спорах. Если идея не выдерживала беспощадной дискуссии, то на рынке она и подавно не выжила бы.

И я никогда не скрывал свои мысли и чувства. Обсуждая деловой вопрос, я иногда так волновался, что, заикаясь, говорил обидные вещи. Например, я любил парировать: «Мой шестилетний ребенок мог бы придумать что-то получше!» или «Не изображай здесь Уолтера Кронкайта!»[12] (все понимали вторую фразу так: «Вы сообщаете плохие новости, но не предлагаете решение»).

Люди, которым не подходила такая неформальная обстановка, уходили сами или по нашей просьбе. Если новый сотрудник не оправдывал ожиданий, я быстро с ним расставался. Высокомерные, напыщенные люди задерживались у нас ненадолго. А те, кто достигал нужных результатов, получали весомые прибавки к зарплате и премии. Я охотно раздавал «пинки», но не забывал и хвалить.

Из-за такого поведения меня стали воспринимать как бунтаря; по компании ходили самые нелепые слухи. Сплетники утверждали, будто я прыгаю на стол, чтобы запугивать сотрудников на их рабочих местах или во время собраний. Конечно, это был полный бред.

Моя карьера шла в гору. Несмотря на опасения Джонсона, меня назначили руководителем химико-металлургического

подразделения в 1971 году. Эта должность поставила передо мной новые сложные задачи. После одиннадцати лет работы в сфере пластмасс мне нужно было научиться управлять другими направлениями, в том числе производством режущих инструментов, промышленных алмазов, изоляционных и электроматериалов. К тому же мне предстояло работать с новыми людьми.

Первым делом я тщательно изучил свою команду. За исключением пары человек она не дотягивала до нужных стандартов. Я первым признаю, что на раннем этапе своей карьеры иногда избавлялся от сотрудников под влиянием порыва. Но с годами я научился деликатнее сообщать им о необходимости ухода. Это самая сложная часть работы менеджера, и она не становится легче со временем.

Я научился подготавливать людей, чтобы просьба уйти из компании не застала их врасплох. До решающей встречи с менеджером, которого предполагалось заменить, я как минимум два-три раза высказывал ему свое разочарование и давал возможность исправить положение. После каждого обзора работы его отделения я посылал ему письменные замечания.

Даже если моя откровенность была неприятна, все менеджеры точно знали, в каком положении они находятся. Люди должны пережить удивление и разочарование еще при первом разговоре, а не тогда, когда их уже просят уйти. Я не помню ни одного случая, чтобы сообщение об увольнении потрясло или ошеломило менеджера в последнем разговоре со мной.

Я говорил: «Послушайте, мы испробовали все, что могли. Мы оба знаем, что у вас ничего не вышло. Пора заканчивать».

Конечно, человеку неприятно, но часто к этому примешивается облегчение. В этом последнем разговоре он вскоре переходит к теме «Какую компенсацию я получу при уходе?». Мне повезло: я всю жизнь проработал в компании с достаточными финансовыми ресурсами, чтобы смягчить этот удар.

В этот момент труднее всего заставить собеседника сосредоточиться на будущем. Заверьте его, что это новый этап в жизни, возможность начать все с чистого листа, как при переходе из школы в колледж или из колледжа — на первую работу. На новом месте его прежние промахи забудутся.

Я знаю, что многие люди начинали жить лучше и счастливее, уйдя с неподходящей работы. И мы все обязаны прилагать усилия для того, чтобы все сложилось именно так.

* * *

В 1971 году мне все-таки пришлось сообщить плохие новости трем из исполнительных руководителей, находившихся в моем подчинении. В то же время нужно было удержать нескольких способных менеджеров.

Своим преемником в отделении пластмасс я назначил необузданного ирландца Тома Фицджеральда. В отличие от большинства руководителей отделения Том был не инженером, а прекрасным специалистом по продажам. Нас с ним связывали личная дружба и одинаковые взгляды на бизнес.

Руководить направлением силиконов я поручил Уолту Роббу — инженеру-исследователю, тому самому, который когда-то пригласил меня в GE в Иллинойсе. К тому времени Уолт ушел из лаборатории и возглавлял небольшое направление медицинских разработок.

Отделение ламинирующих материалов я доверил Чаку Карсону. Раньше он был финансовым директором в отделении пластиков, а потом возглавлял производство лексана в листах. Перед ним стояла непростая задача. На рынке доминировал американский бренд Formica компании Cyana-mid, значительно опережавший наш бренд Textolite. У нас были слабые дистрибьюторы. Но Чаку было не привыкать. Он был настолько сильным менеджером, что мы даже прозвали его Фрэнком Нитти[13] — по имени персонажа в популярном тогда сериале «Неприкасаемые». Он всегда выполнял план, но даже ему не удавалось улучшить низкую прибыльность и слабую конкурентную позицию направления.

Мы с ним перепробовали все средства, чтобы поднять это направление с колен. Я в первый раз увидел, как люди уныло тянут лямку в бесперспективном бизнесе, где практически нет надежды победить мощного конкурента.

До тех пор мне казалось, что в любом бизнесе можно найти что-то увлекательное. Я верил, что исследования и хорошее финансирование неизбежно приведут к появлению новых продуктов, которые будут стимулировать рост и успехи. На примере ламинирующих материалов я впервые узнал, что такое плохой бизнес, и этот урок оказал огромное влияние на всю мою дальнейшую работу. К счастью, остальные направления приносили хорошую прибыль, особенно пластмассы, ставшие настоящим двигателем роста.

Я стал тщательно изучать людей в новых для себя направлениях. Например, на одной из первых аттестаций металлургического отделения я встретился с командой по управлению продажами. Я был поражен ее низким качеством: эти менеджеры пришли со скучными формальными презентациями,

относились к работе без увлечения и не могли ответить на самые заурядные вопросы. Даже под страхом смерти они не сумели бы найти новых клиентов.

Сразу после аттестации двое из них были уволены. Но я познакомился с прекрасным сотрудником — Джоном Оупи, который тогда был менеджером по развитию рынка. Ему было 35 лет, и двенадцать из них он проработал в этом направлении. Я повысил Джона в должности прямо «на поле боя» — сделал его директором по продажам в США в день нашего знакомства. (Потом я еще не раз прибегал к такой тактике назначений.) После разговора с шестью региональными менеджерами по продажам я сказал Оупи, что на его месте попросил бы их всех покинуть компанию в течение следующего года. В итоге ушли пятеро из них.

Такие непривычные меры стали для команды большим потрясением, и Оупи воспользовался ситуацией, чтобы вдохнуть новые силы в это направление бизнеса. В конце концов этот трудолюбивый и самоотверженный человек вошел в число лучших руководителей GE и стал одним из моих вице-председателей.

Я старался не бросать открытый вызов бюрократической системе, но из-за особенностей моего поведения некоторые руководители в центральном офисе в Нью-Йорке воспринимали меня как угрозу. Наши противоречия отразились в комментариях Роя Джонсона. Я получал из центрального офиса список кандидатов на все ключевые должности в юридическом, финансовом и HR-отделе, и мне приходилось бороться за каждого своего кандидата.

Мне не всегда удавалось отстоять свой выбор. Несколько раз я был вынужден соглашаться с назначениями, навязанными сверху. Так меня заставили назначить пару некомпетентных финансовых руководителей, от которых в итоге пришлось избавиться. Кроме того, однажды я проиграл в важном споре с центральным офисом о назначении главного юрисконсульта в отделении пластмасс. На это место я предлагал молодого юриста — Боба Райта.

Я считал, что Боб достоин этого повышения. Ему было 27 лет, и до прихода в GE он занимался частной практикой. Я перевел Арта Пуччини на должность главного юрисконсульта подразделения и считал Боба идеальным кандидатом на замену Арту в отделении пластмасс. Но главный юрисконсульт GE считал, что Боб слишком молод и неопытен, и навязал мне список кандидатов из числа своих друзей. Мне пришлось назначить одного из них. Но в 1973 году я все-таки повысил Боба Райта в

должности, поручив ему разработку стратегии для отделения пластмасс. Центральный офис не вмешивался в назначение на эту позицию. Хотя юрист мог показаться неподходящей кандидатурой, Боб блестяще проявил себя на новом посту, предлагая множество идей и вдохнув новую жизнь в это направление работы. Через полтора года мы назначили его менеджером по продажам пластмасс в США. Благодаря своей находчивости и общительности Боб идеально справился и с этой работой, получив опыт, который потом не раз ему пригодился. А впоследствии он стал президентом телекомпании NBC. Сегодня он занимает пост вице-председателя GE, пройдя большой путь от положения отвергнутого кандидата на должность юрисконсульта в направлении, продажи которого в год составляли менее $100 млн.

В каждой организации есть напряженность в отношениях между центральным офисом и сотрудниками на местах. В случае с Бобом Райтом мне удалось обойтись без открытого вызова системе. Каждый день из последних двадцати лет я надеялся, что люди в региональных отделениях GE борются за своих кандидатов, даже если я и мои менеджеры пытались кого-то им навязать.

Хотя бюрократия часто мне мешала, я пытался обойтись без открытой критики, особенно в присутствии высокопоставленных руководителей. К началу 1970-х годов я начал думать о возможности встать во главе GE, а в 1973-м самонадеянно выразил эту надежду, написав в оценке своей эффективности, что моя долгосрочная карьерная цель — стать CEO компании. Чтобы эта мечта не пошла прахом, я решил не сражаться с ветряными мельницами: если бы я бросил открытый вызов системе, она бы меня раздавила. Мне повезло: система поддалась. Работая в GE, я получил богатый опыт, но в большинстве случаев мне удавалось остаться самим собой.

Глава 5
На пути в высшую лигу

В июне 1973 года удача помогла мне подняться на очередную ступеньку карьеры: когда Рубена Гутоффа назначили главой стратегического планирования компании, его предыдущая позиция — руководитель группы — досталась мне. Мне предстоял переезд в центральный офис компании. К химико-металлургическому подразделению, которым я уже управлял из Питтсфилда, добавился ряд других направлений: медицинские системы в Милуоки (Висконсин), комплектующие для бытовой техники в Форт-Уэйне (Индиана), электронные компоненты в Сиракьюсе (Нью-Йорк).

Мне доверили группу с ежегодной выручкой более $2 млрд., широким диапазоном продукции, 44 фабриками в США и отделениями за границей: в Бельгии, Ирландии, Италии, Японии, Нидерландах, Сингапуре и Турции, на которых работало 46 000 сотрудников.

Так начался важный этап в моей карьере. Всего 16 месяцев назад, в возрасте 36 лет, я был назначен вице-президентом GE. Возглавив группу, я стал приобретать известность и вес в компании. Я съездил в Нью-Йорк, посмотрел на образцы кабинетов, спроектированных для нового центрального офиса в Фэрфилде (GE переехала туда из Нью-Йорка в августе 1974 года), и выбрал мебель для своего кабинета.

Возникла только одна проблема, зато огромная: я не хотел переезжать в Фэрфилд.

За 13 лет работы в Питтсфилде у меня сложился определенный образ жизни, который прекрасно устраивал меня и мою семью. К этому моменту мы купили дом, который я считал одним из лучших в городе. Кроме того, мне очень нравились Беркширские холмы. До гор и озер от города нужно было ехать всего несколько минут. В Питтсфилде у нас было много друзей, наши дети ходили в местные муниципальные школы. Я с удовольствием играл в гольф и мини-теннис в компании друзей в загородном клубе Питтсфилда и в хоккей — в местной любительской лиге. В этом городе я знал почти всех.

Я чувствовал себя «большой рыбой в маленьком пруду» и не хотел терять преимуществ своего положения. Кроме того, оставаясь в Питтсфилде, я не участвовал в карьерной гонке в центральном офисе.

После назначения я встретился в Нью-Йорке с моим новым

непосредственным начальником — вице-председателем Гермом Вайссом. Это был крупный, импозантный мужчина, высокий и широкоплечий. В колледже он был звездой футбола и бейсбола, а журнал Sports Illustrated вручил ему приз по случаю «Серебряного юбилея».[14] Но при всем этом Герм был скромным человеком.

Он, как и я, любил играть в гольф, острить и делать ставки на результаты воскресных футбольных матчей; я относился к нему с большой симпатией. Герм взял меня под свое крыло: он стал не просто моим начальником, а союзником и другом. (Мне часто встречались такие наставники. Я не искал замену отцу, но на моем пути то и дело оказывались хорошие люди, готовые меня поддержать.)

Обычно я с радостью ждал встречи с Гермом, но в тот раз ехал к нему с опаской: я собирался попросить его оставить меня в Питтсфилде. Я убеждал его, что основную часть времени мне все равно придется проводить на местах — в отделениях, которыми я буду руководить, и пообещал, что ни разу не опоздаю на ежемесячные совещания в центральном офисе.

Наконец Герм согласился — может, он решил дать мне поблажку или просто был в добродушном настроении. На радостях я чуть было не расцеловал его и быстро распрощался, чтобы он не успел передумать или сообщить о своем решении Реджу. Я был уверен, что Редж ожидает моего переезда в центральный офис. Действительно, он был потрясен тем, что Герм позволил мне остаться в Питтсфилде.

Из своего старого кабинета на Пластикс-авеню я перебрался с пятью подчиненными в офис на втором этаже отеля Berkshire Hilton в Питтсфилде. За следующие пять лет я ни разу не нарушил данное Герму обещание не пропускать совещания. Если прогноз указывал на возможность нелетной погоды, я вылетал на встречу вечером накануне. А если погода ухудшалась внезапно, я прыгал в машину в пять часов утра и гнал в Нью-Йорк, чтобы успеть к началу встречи.

На то время новая должность стала для меня лучшей за всю карьеру. Руководя рядом направлений с общими продажами в $2 млрд., я смог испробовать и применить полученный опыт и знания. В химико-металлургическом подразделении, включавшем в себя направление пластмасс, наблюдался уверенный рост. Направление комплектующих для бытовой техники производило ряд моторов и прочих компонентов с хорошей прибылью, но половину его продукции покупала сама компания. Отделение электронных компонентов выпускало неоднородный ассортимент — от полупроводников до трубок для телевизоров и конденсаторов. Некоторые из этих продуктов продавались

хорошо; другие приносили убытки. Хорошим потенциалом обладало медицинское направление, которое продавало главным образом рентгеновскую аппаратуру, но в 1973 году оно было убыточным.

Новая должность дала мне возможность создать новую команду. Я собрал в ней умных, находчивых людей с практическим опытом; они прекрасно дополняли друг друга благодаря знаниям в разных областях: финансах, HR, стратегии и юриспруденции. После нескольких лет, когда центральный офис навязывал мне далеко не лучших кандидатов, я наконец получил от него двух сильных руководителей — Тома Торсена и Ральфа Хабрегсена.

Том стал финансовым директором группы. Это был исключительно умный, красивый, любящий веселье человек и серьезный бизнесмен. А Ральф — HR-директор — на первый взгляд не слишком располагал к себе. Этот человек с суровым, изборожденным морщинами лицом выкуривал сигары до конца, повсюду разбрасывая пепел. Ему не хватало организованности, и он часто просиживал за работой всю ночь, чтобы закончить материалы для наших презентаций в центральном офисе. Но у Ральфа было непревзойденное чутье на людей.

Директора по стратегическому планированию я искал вне компании и нашел Грега Лимандта из Booz Allen & Hamilton. Потом я привлек еще много умных людей из отрасли консалтинга. Грег любил необычные решения и всегда подвергал сомнению традиционный ход рассуждений.

И наконец, на должность главного юрисконсульта группы я перевел из химико-металлургического подразделения Арта Пуччини. Этот уроженец Бруклина с дипломами по фармацевтике и юриспруденции, проработавший в GE всего несколько лет, обладал прекрасным сочетанием ума и практической хватки.

Моя команда состояла из очень разных людей; кто-то успел поработать в GE, кто-то пришел со стороны. Но всех нас объединял открытый стиль общения — без претензий и формальностей.

Взяв нескольких помощников, наша группа переехала в офис площадью 335 кв. м в отеле Hilton. Вдали от бдительного ока начальников из центрального офиса мы ходили на работу в свитерах и джинсах и перекрикивались через открытые двери кабинетов. В офисе царила атмосфера студенческого общежития.

В пятницу вечером мы часто ходили в бар на крыше отеля и обсуждали события недели за пивом. Разговор начинался в половине седьмого, а через два часа приходили наши жены. Правда, их не особенно увлекал наш разговор о работе, но они не

жаловались. Их многое связывало, и они подружились. Мы часто отдыхали в выходные семьями — вместе ужинали в субботу вечером или устраивали вечеринки в воскресенье.

Мы здорово проводили время и к тому же получали за это деньги!

Работали мы в основном на местах, оценивая людей и стратегии. К моей большой радости, нам позволили арендовать реактивный самолет Citation, чтобы было легче посещать разные отделения.

Но Каролин не разделила моего восторга. «Какой ты глупый, Джек, — сказала она. — Тебе дали этот самолет, чтобы ты заработался до смерти».

В чем-то она была права. Мы часто уезжали в понедельник утром, а возвращались лишь в пятницу вечером. Мы посещали Форт-Уэйн, Милуоки и Колумбус, словно города по соседству. Я уверен, что местные менеджеры иногда думали: «Опять их черт принес!» Мы проводили многочасовые встречи, по косточкам разбирая все вопросы. Некоторые с удовольствием участвовали в этих сессиях, называя их полезными интеллектуальными дуэлями; но я уверен, что кое-кто шел на них как на удаление зуба.

Мы пользовались выгодным сочетанием ресурсов крупной компании с атмосферой «семейного бизнеса», которую я создавал еще с первых лет работы в отделении пластмасс. Я руководил подразделениями, расположенными в разных точках мира. Пытаясь проследить за ними всеми, я еще глубже осознал, насколько мой успех будет зависеть от правильного выбора менеджеров. Важность этого вопроса я понял, еще работая в отделении пластмасс, и не раз потом убеждался: хороший руководитель способен кардинально изменить судьбу своего бизнеса.

Учиться искусству найма приходилось на собственных ошибках. Смешно вспоминать, насколько большой была разница в качестве первых сотрудников, которых я нанял. Тогда я часто судил о кандидатах по их внешнему виду и произведенному впечатлению. На маркетинговые должности я иногда нанимал привлекательных людей с хорошо подвешенным языком. Одни из них оправдывали ожидания, а другие оказывались пустышками в красивой оболочке.

Этим список моих промахов не ограничивался. Когда я начал нанимать людей в Азии, то, не зная японского и почти не разбираясь в местной культуре, я прибегнул к лежавшему на поверхности решению: нанимал тех, кто хорошо говорил по-английски. Я не сразу понял, что это, мягко говоря, не самая

удачная идея.

Многие ошибки в подборе персонала стали результатом моих глупых предубеждений. Меня впечатляли дипломы выдающихся учебных заведений — может, потому, что я окончил университет Массачусетса, который раньше был сельскохозяйственным колледжем и относительно недавно укрепил свои позиции в преподавании технических наук. Если требовались таланты с техническими знаниями, я стремился привлечь выпускников Массачусетского технологического института, Принстонского университета и Калифорнийского технологического института. Жаль, что я не вспоминал чаще о собственном образовании. Зачастую оказывалось, что диплом известного заведения не дает никаких гарантий успешной работы.

Тогда я обожал красивые резюме с перечислением дипломов по различным дисциплинам. Но часто оказывалось, что, даже если их владельцы были умными и любознательными людьми, им часто не хватало целеустремленности, профессионализма, увлеченности, умения брать на себя обязательства и выполнять их.

Резюме в неопытных руках — опасное оружие.

В итоге я понял, что на самом деле мне нужны люди, увлеченные своим делом и полные желания довести начатое до конца. Об этих качествах трудно было судить по резюме. Только в личном общении я мог узнать, есть ли в человеке этот внутренний огонь.

Возглавив группу, я обнаружил, что пластмассы — единственное направление, в котором я досконально разбираюсь. Это стало важным этапом в моих рассуждениях. Я больше не мог контролировать все мелочи сам и поэтому стал еще серьезнее относиться к подбору людей.

Мы с HR-директором группы Ральфом Хабрегсеном посещали отделения, выделяя целый день на общение: сначала с директором отделения и его HR-директором, а потом со всеми его непосредственными подчиненными. Через 10–12 часов горячих споров я получал хорошее представление о качестве сотрудников на двух-трех уровнях высшего руководства в отделении.

Реакцией на эти встречи стал настоящий шок. Руководители не привыкли к таким серьезным и подробным обсуждениям сильных и слабых сторон участников их команды.

Основная тяжесть этих обсуждений легла на четырех моих вице-президентов: Джулиана Шарлье в медицинском отделении, Уолта Робба в химико-металлургическом подразделении, Джорджа Фарнсуорта в отделении электронных компонентов и Фреда Холта в направлении комплектующих бытовой техники.

Фарнсуорт знал в GE все входы и выходы и ни от кого не зависел. Пилот-любитель высшей квалификации, он не скрывал своего цинизма, но обладал хорошим чувством юмора, и я испытывал к нему большую симпатию. Уолт был мудрым ветераном GE, за много лет овладел искусством корпоративных маневров и обычно добивался своего. А Фред был лет на двадцать старше меня и за свою карьеру перевидал всякое. Он воспринимал меня как головную боль, которая скоро пройдет.

Впервые за карьеру мне предстояло руководить «старожилами» руководящего состава компании — Джорджем и Фредом. Они часто считали меня чудаком, но по крайней мере отдавали должное моему энтузиазму. Было очевидно, что эта работа станет последней для Фреда, а для Джорджа карьерный рост не был главной целью (хотя позже он получил большое повышение и возглавил аэрокосмическое направление).

Медицинским отделением управлял Шарлье — бельгиец, когда-то работавший в небольшой медицинской компании в Льеже, которую приобрела GE. Я наблюдал за ним пару лет, когда мы оба подчинялись Гутоффу. Шарлье просто фонтанировал грандиозными идеями, но не любил доводить дело до конца. Он был известен тем, что построил новую штаб-квартиру медицинского подразделения недалеко от Милуоки, что помогло вдохнуть в этот бизнес новую жизнь. Мне импонировали его творческие способности и жизнерадостность, но он совершенно не умел добиваться результатов. Этот недостаток сильно беспокоил меня, когда мы были коллегами, и стал безумно раздражать, когда я стал отвечать за его работу.

Я долго удерживал Шарлье, потому что симпатизировал ему, но он продолжал витать в облаках. Мы несколько раз обсуждали эту проблему и никуда не годные показатели его отделения, и в итоге решили, что ему лучше вернуться в Европу и перейти в другую компанию.

В поисках человека ему на замену однажды я позвонил Уолту Роббу. Когда я только начинал работу в отделении пластмасс, он часто звонил мне, предлагая поддержку, советы и делясь сплетнями. В этот раз позвонил я и предложил ему возглавить медицинское отделение. Уолт чуть не упал со стула от удивления. «Вы же любите работать с технологиями и узнавать новое, — убеждал я. — Лучшего кандидата на это место не найти».

Уолт решил, что я сошел с ума. Всего за двадцать месяцев он совершил головокружительную карьеру: от директора небольшого направления медицинских разработок с оборотом в $7,5 млн. до руководителя одного из крупнейших и самых прибыльных

подразделений — химико-металлургического, выручка которого превышала $500 млн. Он проработал на этом месте всего четыре месяца и полюбил эту работу. Я же предложил ему возглавить подразделение, оборот которого был вдвое меньше и которое к тому же было убыточным. Уолту совсем не казалось, что заниматься рентгеновской аппаратурой, кардиостимуляторами и кардиомониторами где-то в Висконсине — «возможность, которая бывает только раз в жизни». Но он все-таки согласился, заинтригованный технологией и радужными перспективами, которые я рисовал.

Уолту в наследство досталось направление, которое в основном продавало рентгеновскую аппаратуру. Вскоре после его перехода на новую должность английская компания по производству электроники EMI (сейчас это фирма звукозаписи) изобрела принципиально новое устройство — компьютерный томограф. Это был большой шаг вперед, создавший значительную угрозу для нашего направления рентгеновской аппаратуры. Но он лишь разжег наш аппетит к конкурентной борьбе.

Уолт когда-то начал работу в GE с исследовательской лаборатории и теперь обратился за помощью к своим друзьям-ученым в Скенектади. Изобретение компьютерной томографии привлекло огромное внимание в научных кругах, поэтому Уолт без труда заинтересовал исследователей GE этой возможностью. Мне оставалось лишь еженедельно контролировать результаты работы команды; иногда я действовал как надзиратель, иногда — как вдохновитель. Около 80 человек круглые сутки трудились над устройством, которое должно было создавать изображения быстрее и лучше, чем модель EMI. Работа проходила в обстановке, характерной для начинающих компаний: исследователи практически жили в лаборатории и питались заказной пиццей, а первые томографы мы собрали в арендованном продуктовом магазине в Милуоки. К началу 1976 года мы получили первые заказы на это устройство, стоившее $650 000.

Я опять убедился в преимуществах использования принципов работы малого предприятия. Возьмите отдельный проект, привлеките к нему большое внимание внутри компании, подберите хороших исполнителей и не жалейте денег — и эта формула успеха не подведет.

Компьютерный томограф бесповоротно изменил медицинское направление. До прихода Уолта оно не приносило прибыли нашей корпорации, а его оборот едва достигал $215 млн. К 2000 году оно превратилось в одно из самых ценных подразделений компании: его прибыль от основной деятельности составляет

$1,7 млрд., а оборот превышает $7 млрд.

Я вывел бурно растущее направление пластмасс из состава химико-металлургического подразделения, которое раньше возглавлял Уолт, и назначил на его место Чака Карсона — бывшего руководителя отделения ламинирующих материалов.

Выбирая директора для отделения пластмасс, я столкнулся с проблемой. Я знал, что очевидная внутренняя кандидатура — Том Фицджеральд, директор направления силиконов. Но он был моим самым близким другом в компании, и я лучше всех видел его сильные и слабые стороны. Поэтому я решил поискать кандидатов вне компании и сравнить Тома с лучшими из них.

Как я уже сказал, при выборе менеджеров я совершал много ошибок, а самую большую — именно в тот раз.

Отказавшись от кандидатуры Тома, я нашел вне компании человека, который в прошлом руководил направлением силиконов в GE. В первой половине 1960-х я, начинающий менеджер в отделении пластмасс, восхищался его презентациями — лучшими в компании. Мне же публичные выступления давались с трудом. Перед первой речью на собрании нескольких сотен руководителей GE мне пришлось дважды убегать в туалет из первого ряда аудитории.

Я гордился тем, что мне удалось заманить его обратно в компанию. Этот человек безупречно выглядел, одевался со вкусом, умел выражать свои мысли и производил прекрасное впечатление при первой встрече. Когда-то он ушел из GE на более высокую позицию в химической отрасли, что внушило мне еще большее уважение к нему. Чтобы вернуть его с назначением на пост вице-президента, мне пришлось постараться и получить разрешение HR-отдела компании, а также Герма и Реджа.

Но вскоре я понял, что новый руководитель не справляется с работой. Впечатление пятнадцатилетней давности оказалось ложным. Надо было как-то исправлять ситуацию, и передо мной встала сложная дилемма. Я думал, что вхожу в число кандидатов на место Реджа. Назначив человека со стороны, я пренебрег советами HR-директора Роя Джонсона, который всегда отдавал предпочтение внутренним кандидатам, и эта ошибка могла стоить мне карьеры.

Через полгода мне пришлось ехать в центральный офис и докладывать Рою Джонсону, Герму Вайссу и Реджу Джонсу, что я совершил промах и с новым менеджером придется расстаться. Задача была не из легких. Во-первых, я пошел против системы; во-вторых, не нанял своего друга, который ожидал этого назначения и, как уже стало ясно, заслуживал его. Мне было стыдно, что я назначил человека на должность, которая ему явно не подходила.

Герм постарался меня подбодрить: «Вы сделали ошибку. Я рад, что вы быстро решили ее исправить». Редж ограничился кратким: «Согласен». А Джонсон пополнил свою коллекцию примеров моей незрелости.

* * *

Холт и Фарнсуорт не только были хорошими людьми, но и прекрасно разбирались в тонкостях системы GE. Они помогли мне по-настоящему понять, как работает «традиционная GE», позволив мне впервые заглянуть за кулисы этого другого мира.

С Холтом связано множество интересных историй. Больше всего мне нравится случай с оценкой сотрудников в Форт-Уэйне. Тогда Фред зачитал хвалебный отзыв о работе одного сотрудника, которого я знал.

— Фред, как вы могли такое написать? Мы оба знаем, что он работает плохо. Эта оценка — полная ерунда.

К моему удивлению, Фред согласился.

— Хотите увидеть реальную оценку? — спросил он. — Я не могу отослать ее в центральный офис. Там потребуют, чтобы я немедленно выкинул его из компании.

И в этом Фред был не одинок. Так было принято. Никто не хотел сообщать людям плохие новости. Защищая тех, кто не справлялся с работой, руководители думали, что проявляют доброту. Заполняя бланк оценки собственной работы, сотрудник обычно писал, что его карьерная цель — как минимум занять должность своего начальника. А начальник обычно добавлял: «Имеет достаточную квалификацию для перехода на следующий уровень», даже если они оба знали, что это не так.

В начале 1980-х, столкнувшись с необходимостью сокращений, я расхлебывал последствия таких благожелательных оценок персонала. Ложная доброта только сбивала людей с толку, и увольнение становилось для них громом среди ясного неба.

Работая с Джорджем Фарнсуортом, я тщательно изучил направление полупроводников, и оно мне не понравилось, несмотря на быстрый рост. Мне не нравились его цикличность и аппетит к капиталовложениям. Но избавиться от него мне удалось лишь через десять лет.

* * *

В 1971–1977 годах сфера моих обязанностей постоянно

расширялась: поруководив 100-миллионным бизнесом, я возглавил подразделение с оборотом вчетверо большим, а затем — группу с продажами в $2 млрд. По ходу дела я приобрел значительный опыт. Я усвоил, как важно отбирать людей — поддерживать лучших и избавляться от слабейших. Я научился поддерживать бурно растущие подразделения — например, медицинскую аппаратуру и пластмассы — и выжимать все возможное из подразделений с медленным ростом.

В конце 1977 года Редж позвонил мне в Питтсфилд и пригласил меня в центральный офис для срочного разговора. Я приехал на следующее утро.

«Джек, я вас очень уважаю, — начал Редж, — но вы не понимаете General Electric. Пока что вы видели только 10 % компании, но GE гораздо больше. У меня есть для вас новая работа — руководитель сектора потребительских товаров. Но для этого вам нужно переехать в Фэрфилд. Вы уже не можете быть «большой рыбой в маленьком пруду». Если вы хотите расти дальше, вам придется перебраться сюда».

Я был в восторге от нового назначения, хотя нам предстояло покинуть Питтсфилд. Каролин хотела перейти к следующему этапу жизни. Она считала, что переезд поможет повзрослеть нашим четверым детям.

Кэти и Джон уже учились в старших классах, Энн — в девятом, а Марк — в пятом. Я работал безумно много, но у нас была дружная семья. Во время зимних каникул мы уезжали на неделю кататься на лыжах, а каждое лето на две недели арендовали дом на Кейп-Код.

Признаюсь, мне трудно было полностью отвлечься от работы во время отпуска. На Кейп-Код я пару раз в день тайком сбегал с пляжа к телефону-автомату, чтобы узнать, как идут дела в офисе. А в зимний отпуск проделывал то же самое на лыжной базе.

Тем не менее эти отпуска позволяли нам побыть вместе. Мы занимались разными видами спорта и часами играли в настольные игры. Я подзадоривал детей, чтобы игры были веселее и активнее, а когда мы возвращались домой, вырезал на деревянных табличках титулы «Лучший спортсмен», «Лучший игрок в мини-гольф» и выдавал их детям. Наверное, так я пытался копировать мамины методы воспитания. Некоторые из моих детей терпеть не могли проигрывать, совсем как я в их возрасте.

Новость о переезде их не обрадовала, что вполне естественно. Они привыкли к Питтсфилду и не хотели покидать школу и многочисленных друзей.

Впрочем, им не всегда было легко. Однажды утром мой сын Джон ехал в школьном автобусе. На остановке зашел его

одноклассник и неожиданно набросился на него с кулаками. Их быстро растащили, но бедняга Джон — тогда ему было всего восемь или девять лет — не понимал, в чем дело.

Когда вечером он рассказал эту историю за ужином, я объяснил, что попросил отца того мальчика покинуть GE. Мы все очень переживали за Джона — особенно я. Этот случай запомнился мне на всю жизнь.

Я был рад смене обстановки, но мне тоже было грустно расставаться с Питтсфилдом. Чтобы сохранить какую-то связь с этим городом, перед отъездом я купил около двух гектаров недорогой земли на вершине горы. Уезжая из Питтсфилда в набитой доверху вещами машине, мы остановились в офисе местного агента по торговле недвижимостью, чтобы оформить сделку. От этого мне стало как-то легче.

Получив это повышение, я поднялся в организации на уровень руководителя сектора. Иерархическая лестница в GE была весьма причудливой, как государственный чиновничий аппарат, с 29 уровнями и десятками должностей: от руководителя лаборатории до руководителя отделения, подсекции, секции и отдела, а затем — подразделения и группы. Руководители секторов находились на 27-м уровне — всего в двух шагах от 29-го, который занимал Редж.

Так я стал кандидатом на место Реджа. Я радовался новым возможностям, но не был уверен, что бюрократия Фэрфилда нормально воспримет мой стиль работы.

Глава 6
В океане большого бизнеса

Ранним декабрьским утром 1977 года я проехал мимо охранника у парадных ворот штаб-квартиры GE в Фэрфилде, заехал в подземный гараж, припарковался на свободном месте, поднялся на третий этаж западного здания и вошел в угловой кабинет со стеклянной дверью. На другом конце коридора был расположен кабинет Реджа Джонса, председателя совета директоров.

В штаб-квартире царила сдержанная атмосфера, холодная и неприветливая. В ней работали сотни людей, и знал я далеко не всех. Рубен Гутофф, когда-то убедивший меня остаться в GE, уже ушел из компании за два года до того — в конце 1975-го. У меня не было секретаря, мне выделили лишь трех менеджеров, которые до этого подчинялись одному из моих главных соперников в соревновании за место Реджа.

Пока что я встретил только два знакомых дружелюбных лица. Главным технологом здесь работал Чарли Рид, оказавший мне большую поддержку, когда по моей вине произошел взрыв на заводе в Питтсфилде. А в отделе стратегического планирования я встретил Майка Аллена, бывшего консультанта McKinsey, с которым я познакомился еще в отделении пластмасс. Но каждый из них был поглощен своей собственной работой.

Мое одиночество усугубила еще и потеря давнего соратника и близкого друга. В 1976 году от рака легких умер Герм Вайсе. Долгое время он оставался для меня единственным связующим звеном с верхушкой корпорации. Герм в последний раз проявил свою поддержку в июле, пройдя со мной три лунки во время игры совета директоров в гольф. А через шесть недель — в сентябре 1976 года — он умер. Потом я узнал, что в один из последних дней он попросил Реджа проследить за мной: «Этот человек далеко пойдет».

Мне было очень одиноко. Я чувствовал себя даже не маленькой рыбкой в большом пруду, а мальком в океане. Конечно, я многократно бывал в Фэрфилде и до этого, но, закончив презентацию бизнес-плана или подав заявку на выделение средств на строительство нового завода, всегда с облегчением возвращался в Питтсфилд.

Но в этот раз, конечно, все было иначе. Я переехал в Фэрфилд надолго.

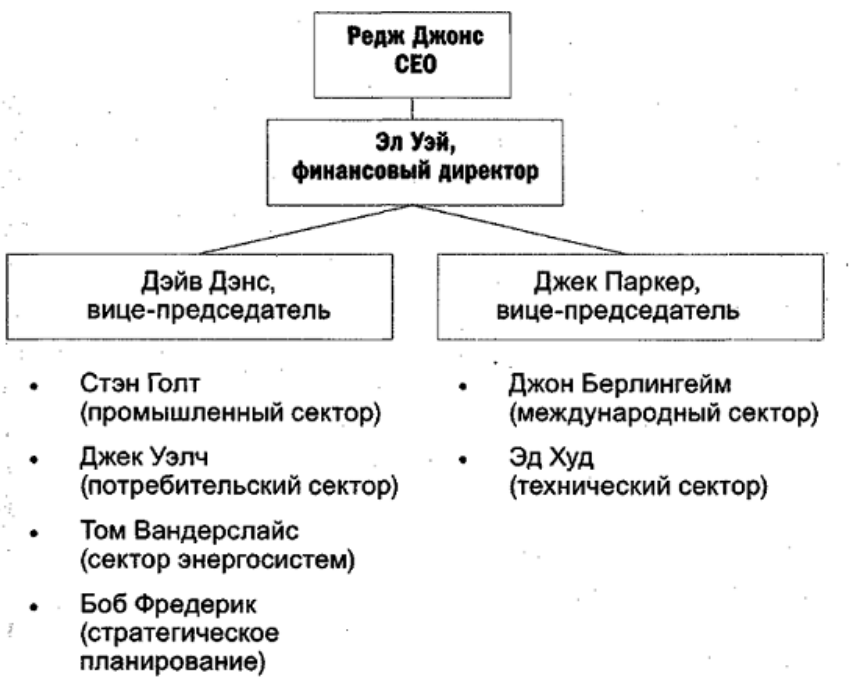
Я уже не мог ходить в офис в свитере и джинсах и работать с

пятью близкими друзьями. Здесь близкие отношения с коллегами и подчиненными считались нарушением внутренних правил.

Я, привыкший к «семейным» отношениям в офисе, попал в сугубо профессиональную, деловую атмосферу и остро ощущал свое одиночество. К тому же первые четыре месяца мне пришлось жить «на чемоданах» в гостинице, пока Каролин с детьми готовилась к переезду в наш новый дом. Впрочем, и в этом положении нашлись свои плюсы: например, я смог с головой уйти в новую работу.

Я стал одним из пяти руководителей секторов и автоматически вошел в список претендентов на место Реджа. Моими коллегами стали Джон Берлингейм — физик, руководитель международного сектора; Эд Худ, инженер-атомщик, управлявший сектором технической продукции и обслуживания; Стэн Голт — ветеран направления бытовой техники, возглавивший промышленный сектор; и, наконец, Том Вандерслайс, руководитель сектора энергетических систем.

В список претендентов также входили финансовый директор GE Эл Уэй и Боб Фредерик — старший вице-президент по стратегическому планированию.



Редж создал в компании сектора и назначил их руководителей, чтобы проверить, как потенциальные преемники справятся с новыми для себя задачами. Мне достались потребительские товары и услуги — единственный из

существующих секторов, который Редж создал годом раньше, чтобы испытать эту идею на практике. Это была группа направлений с доходом в $4,2 млрд., что составляло около 20 % общих продаж компании. В группу входила крупная бытовая техника, кондиционеры, осветительное оборудование, мелкая бытовая техника и аудио-техника, телевизионные приемники, а также телевизионные каналы, радиостанции и финансовое подразделение GE Credit.

Такая структура очень помогла Реджу в выборе преемника, но у меня возникла проблема. Мой новый непосредственный начальник — вице-председатель Уолтер Дэне — отдавал предпочтение своему давнему протеже Стэну Голту, который почти всю свою карьеру посвятил направлению бытовой техники GE.

Дэне оказывал Голту очевидную и заметную поддержку. Конечно, Дэне имел право на собственное мнение, но мне от этого было не легче. Впервые за 17 лет работы в GE мой начальник оказался не на моей стороне. Положение осложнялось и тем, что всего год назад моим сектором руководил Голт и любое мое действие на новом посту могло быть истолковано как желание показать, что Голт или Дэне раньше руководили этим сектором неправильно.

У другого вице-председателя, Джека Паркера, тоже были фавориты в этой гонке, и я не входил в их число: Паркер всегда поддерживал отделение авиадвигателей, у истоков которого стоял, и предпочитал двух своих непосредственных подчиненных: Берлингейма и Худа.

В результате мы с Томом Вандерслайсом чувствовали себя лишними.

Но я все-таки надеялся на успех, так как эти два вице-председателя — Дэне и Паркер — не очень ладили друг с другом и с Реджем, который их вообще не назначал, а «унаследовал» от предшественника. В прошлый раз они оба претендовали на высший пост. Эти двое — по сути, неплохие люди — были разочарованы, что эта должность в итоге досталась Реджу, а не им.

Нет ничего хуже ситуации, когда начальник не желает тебе победы. Такое случается где угодно, на любом уровне и, наверное, чаще, чем нам кажется. Тогда, под началом Дэнса, это произошло со мной впервые, и я выдержал это лишь потому, что работал так, как считал правильным. Я верил, что Редж и система отнесутся ко мне справедливо.

Я знал, что проработаю на этом посту относительно недолго, иначе не стал бы рисковать своей карьерой и душевным покоем.

Возможно, на моем месте другим пришлось бы труднее. Но я твердо знал, чего хочу, и вскоре этот вопрос должен был решиться.

С первого же дня вокруг выбора преемника активно плелись интриги, и в атмосфере офиса каждый день чувствовалось напряжение. Центральный офис в Фэрфилде состоял из двух зданий, и все пятеро руководителей секторов сидели в западном. У каждого из нас был угловой кабинет, конференц-зал и помещение для нескольких ассистентов. Если мы одновременно находились в городе, то неизменно оказывались в неловкой ситуации, обедая вместе в столовой компании. Мы жевали бутерброды, тщательно подбирая слова. Это было ужасно.

От интриг я спасался работой. К счастью, для качественного выполнения своих обязанностей мне нужно было как можно меньше времени проводить в Фэрфилде. У меня была талантливая и легкая на подъем команда. HR-директор в моем секторе Дэвид Орслет обладал идеальным чутьем на таланты и пользовался всеобщим доверием, а это бесценная черта для руководителя по персоналу. Тогда я еще не знал, что во время окончательного выбора поддержка Орслета мне очень поможет.

В команду также входил Дик Шлегель, отзывчивый человек и отличный специалист по финансам. Шлегель помог мне найти двух людей, которые потом сыграли крайне важную роль в моей карьере: Денниса Даммермана из GE Credit и финансового аналитика Боба Нельсона, который много лет работал в отделении бытовой техники.

Даммерман вырос на ферме в Айове и с детства помогал взрослым. Его семья держала стадо овец, и маленького Денниса сажали в мешок утрамбовывать только что состриженную шерсть. Подростком он работал подмастерьем электрика в компании своего отца, производившей электроприборы, — Dammerman Electric. Закончив в 1967 году университет Дубьюка, Деннис однажды гостил у друзей в Блумингтоне, где находилась фабрика GE по производству электродеталей. Он подошел к охраннику у ворот фабрики и спросил, не нужны ли новые сотрудники. К счастью, охранник направил его к менеджеру, который зачислил Денниса на программу финансового менеджмента GE. Деннис был умным, серьезным и очень надежным человеком. Он любил браться за трудные задания.

Самым большим интеллектуалом в этой команде был Боб Нельсон. Он закончил колледж Карлтона, увлекался политологией и историей и обладал аналитическим складом ума. Казалось, Боб должен был стать преподавателем. Он получил диплом магистра гуманитарных наук в университете Чикаго и

начал работу над кандидатской диссертацией по американоведению. Но затем избрал совсем другой карьерный путь, поступив в 1966 году на программу финансового менеджмента GE.

Деннис и Боб стали моими финансовыми наставниками, и я до самого ухода на пенсию полагался на их здравые суждения и оценки. Под моим руководством Деннис стал финансовым директором компании, CEO подразделения GE Capital Services и вице-председателем компании. А Боб стал вице-президентом по финансовому анализу.

На должность менеджера по развитию бизнеса я назначил своего друга со времен Питтсфилда Норма Блейка. Блейк был умным, упорным и очень энергичным предпринимателем. Впоследствии он стал исполнительным вице-президентом GE Capital, а в 1984 году ушел из компании.

Я применил на новом месте те же приемы работы, что и в Питтсфилде, — с той разницей, что теперь для знакомства с новыми отделениями и их сотрудниками мы вылетали из Фэрфилда. На местах мы обычно начинали совещание в половине восьмого утра и подолгу обсуждали ситуацию в отделении. Чаще всего разговор заканчивался после восьми или девяти вечера, а потом мы вместе шли ужинать, чтобы подвести итоги и познакомиться поближе.

Не получая поддержки от начальника, я работал так, будто его вовсе не было. Самые щекотливые вопросы возникли в отделении бытовой техники. Если бы я поменял направление его развития, могло бы показаться, что я подвергаю сомнению действия своих предшественников — Дэнса и Голта, управлявших отделением более десяти лет. Бытовая техника уже давно пользовалась особой любовью в GE. Дэне и Голт запланировали значительное расширение «Парка по производству бытовой техники» в Луисвилле (Кентукки) и уже построили «Восточный парк» в Колумбии (Мэриленд). Обсуждалась возможность постройки «Западного парка» в Солт-Лейк-Сити.

Их смелые планы отражали традиционные представления компании о рынке бытовой техники. В послевоенные годы спрос на нее рос быстрыми темпами. Мы не сомневались в потенциале этого направления. Вопрос был в другом: какими будут темпы роста и сумеем ли мы сохранить свое конкурентное преимущество в США и по всему миру. Нельсон и Даммерман тщательно изучили существовавшие прогнозы и поставили под сомнение лежавшие в их основе предпосылки.

Мы пришли к выводу, что темпы роста рынка замедлятся, а наши планы требуют существенной корректировки.

(Справедливости ради нужно отметить, что Дэне и Голт на тот момент склонялись к тому же мнению.) Вместо того чтобы увлекаться расширением, нужно было уделить больше внимания ситуации в Луисвилле и принимать срочные меры для ее исправления. Объемы продаж и прибыли оставались на хорошем уровне, но мы столкнулись с неуклонным снижением производительности.

Центральный офис уже много лет получал довольно оптимистичные оценки направления бытовой техники, которое пользовалось доверием и поддержкой целой армии экономистов, стратегических планировщиков и финансистов в Луисвилле. Они не хотели признать, что условия быстро меняются и о послевоенном росте скоро придется забыть. В этом они были не одиноки: большинство американских производственных компаний тоже расчитывали на продолжение роста.

Руководящая команда отделения бытовой техники в Луисвилле переехала из производственно-конструкторского центра в офис, расположенный за восемь километров от него, на последнем этаже 15-этажного здания. Этим переездом руководители как бы подчеркнули разницу в своем положении: они сидели в «башне из слоновой кости», а работяги собирали в «Парке» технику.

Я вооружился результатами проведенного моей группой анализа и отправился к Дэнсу с рекомендацией провести значительные сокращения в отделении, которым он руководил много лет. Вопреки моим ожиданиям, он не стал спорить и одобрил мой план. Может быть, Дэне решил, что эти рекомендации — очередное подтверждение моей опрометчивости.

Нам пришлось действовать быстро. Чтобы повысить конкурентоспособность, мы значительно сократили персонал и отказались от планов постройки дополнительных промышленных парков.

Жители Луисвилля встретили эти сокращения в штыки. К счастью, у меня был союзник — Дик Донеган, руководитель отделения бытовой техники, назначенный Дэнсом и Голтом. Он согласился с нашими планами и нашел в себе мужество выполнять их. Эти мучительные изменения в промышленном парке не решили всех проблем с расходами, но улучшили финансовые показатели подразделения и помогли ему двигаться вперед.

С тех пор в этом подразделении продолжаются реформы. Если в 1977 году в нем работали 47 000 сотрудников, то сейчас его численность сократилась более чем наполовину — до 19 800.

Сокращения — ужасная мера, так как из-за изменений в условиях конкуренции под ударом оказываются не только лентяи, но и трудолюбивые сотрудники. Но в сложных направлениях бизнеса эти изменения никогда не кончаются. В начале 1980-х годов меня все время спрашивали: «Но теперь-то все уже кончилось?»

К сожалению, это никогда не кончается.

Многие продукты, которые стимулировали послевоенный бум, потом превратились в безликие товары, приносящие ничтожную прибыль на медленнорастущих рынках. Многие конкуренты — от Philco (принадлежавшего Ford Motor) и Frigidaire (которая принадлежала GM) до Westinghouse — отказались от бытовой техники. А GE решила продолжать борьбу в этой трудной отрасли, перенеся производство многих товаров за пределы США. За двадцать лет средняя цена холодильника снизилась с $1000–1200 в 1980 году до $300–500.

Единственным плюсом этой отрасли с жестокой конкуренцией стало то, что до сих пор азиатским соперникам почти не удавалось осуществлять удачные вылазки на рынок США, в отличие, например, от автомобильной промышленности, где постоянное повышение цен привлекло ряд конкурентов из-за границы.

* * *

Изо всех отделений сектора, перешедшего под мое руководство в 1977 году, самым перспективным мне казалось GE Credit. Во многом оно напомнило мне о прежнем состоянии отделения пластмасс: GE Credit тоже было на последних ролях в компании, и я чувствовал, что в нем есть потенциал роста.

Никто не уделял особого внимания GE Credit — «сироте» в промышленной компании. Это направление возникло в GE в 1933 году почти случайно: чтобы помочь своим дилерам продавать холодильники и плиты в разгар Великой депрессии, компания стала предоставлять кредиты покупателям. Так как большинство этих дилеров продавали еще и мебель, GE стала предоставлять кредиты и на нее. В первые двадцать лет — с 1930-х до 1950-х годов — деятельность отделения ограничивалась этими кредитами. Затем к ним добавилось направлен и е Yellow Iron, которое занималось лизингом строительного оборудования Caterpillar. И только в конце 1960-х мы включили в программу лизинга и другое оборудование.

К концу 1970-х годов GE Credit оставалось небольшим подразделением, несмотря на широкий спектр услуг, куда

входило финансирование строительства сборных домов и коммерческой недвижимости, вторичной ипотеки, займов для промышленных предприятий, аренды производственных площадей и кредитные карты под частными марками.

Тогда я не разбирался в финансовых тонкостях, и по моей просьбе сотрудники подготовили пособие с объяснениями финансового жаргона для неспециалиста. Оно мне очень помогло, хотя я в шутку называл его «финансы для самых маленьких». Чтобы уверенно общаться со специалистами в этой отрасли, я проштудировал это пособие так, как будто опять готовился к защите диссертации.

Интуиция подсказывала мне, что в этом бизнесе легче зарабатывать деньги, чем в привычных для меня промышленных направлениях. Не нужно было делать крупные инвестиции в НИОКР, строить фабрики и день за днем гнуть металл. В этом бизнесе на первое место выходил интеллектуальный капитал — ум и изобретательность людей, которые нужно было усилить финансовыми ресурсами GE. Я считал, что это направление может стать «золотым дном».

Разницу между финансовым и промышленным направлениями очевиднее всего показывала прибыль в расчете на сотрудника. Чистая прибыль GE Credit в 1977 году составила $67 млн. при числе сотрудников менее 7000. А более 47 000 человек, работавших в направлении бытовой техники, заработали всего $100 млн.

Это соотношение стало для меня в 1977-м настоящим откровением. Ведь я был инженером-химиком и раньше разбирался только в производстве.

В конце 1970-х подразделение GE Credit показывало неплохие результаты, добиваясь повышения прибылей и ежегодного роста. Но я считал, что оно может расти гораздо быстрее. На первых встречах с его руководителями весной 1978 года меня ждало разочарование. Собрав в одном зале менеджеров нескольких уровней, я расспрашивал их о тонкостях этого бизнеса. «Представим, что мы в школе, — говорил я. — Объясните мне основы».

Мне особенно запомнился случай, когда я задал довольно простой вопрос одному из руководителей страхового направления. Когда он использовал пару незнакомых терминов во время презентации, я прервал его вопросом: «Какая разница между факультативным и договорным страхованием?» Он пустился в невразумительные объяснения, а через несколько минут раздраженно выпалил: «Я не могу научить вас за пять минут тому, чему сам учился двадцать пять лет!»

Конечно, после этого надолго он у нас не задержался.

И хотя подобное случалось в GE Credit сплошь и рядом, подразделение зарабатывало неплохие деньги. И я подумал, что с сотрудниками класса А его потенциал возрос бы во много раз.

Иными словами, деньги сами плыли нам в руки, но подразделению не хватало сотрудников высокого класса, чтобы воспользоваться этими возможностями. Тогда во главе GE Credit стоял Джон Стейнджер, который умел заключать выгодные сделки благодаря своей проницательности. Но он следовал правилам системы и не хотел идти на риск. Поэтому Джон чаще всего принимал на работу людей, которых ему рекомендовали, и не знал талантливых сотрудников во многих других отделениях компании.

Весной 1978 года на совещании, посвященном оценке персонала (Сессии Си) я выразил сомнение в квалификации менеджеров GE Credit. Первый день прошел бурно. После оценки мы пригласили этих менеджеров в клуб, чтобы познакомиться с ними в неформальной обстановке. Но наше впечатление от них не улучшилось.

Проницательности в денежных делах Стейнджеру было не занимать; оставалось подобрать ему более способных сотрудников. После этого дела подразделения пошли в гору. За два года мы сменили более половины руководящей команды в GE Credit. Многие новые менеджеры пришли из других отделений компании или со значительным повышением; все они помогли преобразовать GE Credit.

Особенно выделялся один из руководителей GE Credit — Ларри Боссиди. Этот откровенный, толковый, остроумный человек с быстрой речью возглавлял направление коммерческого и промышленного финансирования. Познакомившись с Ларри, я подумал: «Откуда ты взялся?»

Это произошло в начале 1978 года на Гавайях на встрече менеджеров GE Credit. Мы начали играть в пинг-понг на столике под открытым небом и вошли в такой азарт, будто от исхода игры зависела наша жизнь: обливаясь потом, мы изо всех сил били по белому мячику и поминутно ныряли в кусты, чтобы его достать. Наконец Каролин позвала меня с балкона в отеле и напомнила, что пора собираться на самолет. Мне не хотелось уезжать. Я был в восхищении от энергии и духа соперничества Ларри.

После игры я никак не мог с ним расстаться. Меня поразили его острый ум и проницательные замечания, которые перекликались с моими мыслями о недостаточном качестве менеджеров среднего звена в GE Credit. Только я начал думать, что нашел новую звезду, как Ларри меня обескуражил. Он

признался, что сейчас готов уйти в компанию Lone Star Cement. Бюрократизм в GE угнетал его не меньше, чем меня много лет назад.

Я попросил его потерпеть:

— Какого черта вам вообще идти в цементную компанию?

— Я здесь просто с ума схожу! — ответил он.

— Дайте мне шанс, — попросил я. — Вы нужны GE. В этой компании многое изменится.

Боссиди остался, и год спустя, в 1979-м, при поддержке Реджа я назначил его директором по операционным вопросам в GE Credit. Вместе со Стейнджером он заложил основы того, что позже сделало это подразделение одним из самых важных в компании. В 1981 году, когда я стал председателем совета директоров, Ларри переехал в Фэрфилд в качестве руководителя сектора, а через три года стал одним из моих вице-председателей. Мы прекрасно сотрудничали следующие семь лет, пока он не ушел из GE на пост CEO компании AlliedSignal.

Ларри предстояло сыграть важную роль в GE Capital. В 1977 году, как я уже упоминал, подразделение насчитывало менее 7000 сотрудников и заработало $67 млн. Начав с этих скромных показателей, Ларри добился огромного роста. В 2000 году прибыль подразделения, которым он когда-то руководил, составила $5,2 млрд., а количество сотрудников превысило 89 000 — и все это благодаря подбору руководителей высокого класса.

Но не все мои начинания имели такой успех. В разгар соревнования за высший пост я решился на крупное приобретение, которое должно было расширить наше участие в отрасли телевещания. Вместе с директором по развитию бизнеса Нормом Блейком я начал переговоры о приобретении направлений кабельного и эфирного телевидения компании Cox Communications.

Я был уверен, что это очень выгодное приобретение, и весной 1978 года убедил совет директоров пойти на эту сделку. У нас уже было несколько телевизионных станций; по сути, GE была одним из первопроходцев кабельного телевидения, но в 1970-е годы решила выйти из этого направления, считая, что оно слишком строго регулируется. Однако мы с Нормом полагали, что у кабельного телевидения большое будущее и в этой отрасли скоро начнется резкий подъем. Редж согласился с нами.

В следующие 14 месяцев, пока мы работали над получением всех необходимых разрешений от Федеральной комиссии связи США, кабельное телевидение начало стремительно расти. Чтобы мы оказались в выгодном положении сразу после приобретения

Cox Broadcasting, я заранее попросил Боба Райта из отделения пластмасс возглавить направление кабельного телевидения в Cox. Убедившись в руководящих способностях Боба на результатах продаж в отделении пластмасс, я считал, что его общительность и юридическая подготовка станут идеальным сочетанием для быстро растущей отрасли кабельного телевидения. Боб понравился руководству Cox, но Федеральная комиссия связи США тянула с выдачей разрешений, и семья Кокс начала поднимать цену сделки. Я стал понимать, что они жалеют о том, что подписали с нами контракт.

Команда Cox с умом провела юридическую подготовку. Наш договор оказался не столько контрактом на приобретение Cox Broadcasting, сколько опционным контрактом, по которому Cox могла продать или не продать его на свое усмотрение. А я не разглядел вовремя эту лазейку.

Я пошел на риск, убедив Реджа и совет директоров в обоснованности этой сделки стоимостью несколько сотен миллионов долларов. Но теперь, когда у нас просили все больше денег на каждой встрече, я убеждался, что сделку не удастся заключить ни при какой цене. Семья Кокс передумала продавать и хотела оттолкнуть нас ценой. Потеряв такую крупную сделку в насыщенном интригами состязании за пост CEO, я мог перечеркнуть свои шансы на успех.

Иными словами, от этой сделки зависело мое будущее в GE, и мы очень хотели ее заключить. Вместе с Нормом мы долгие часы мучительно раздумывали, даст ли другая сторона свое согласие. Сдаваться мы не хотели. Мы дней десять обсуждали сделку и в офисе, и в гостях друг у друга. И после долгих раздумий я наконец решил отказаться от нее.

Я сообщил Реджу об этом решении летом 1979 года. Он согласился, но попросил меня объяснить логику этого поступка на заседании совета директоров в полном составе. После заседания должна была пройти ежегодная игра в гольф с участием старших руководителей и директоров. И это лишь усугубляло драматизм положения: нужно было признаться, что больше года я напрасно расхваливал связанные со сделкой возможности. Я не знал, чего ожидать, но решил сделать хорошую мину при плохой игре.

Рано утром на заседании совета директоров я объяснил, почему следует отказаться от сделки. Его участники задали множество вопросов, в том числе «Почему нельзя повышать цену дальше?». После шести недель общения с представителями компании Cox я проникся убеждением, что семья Кокс не пойдет на эту сделку ни при каких обстоятельствах, но не мог этого

доказать, только чувствовал, что нам не имело смысла продолжать переговоры.

Мне казалось, что заседание прошло хорошо. Я надеялся, что члены совета директоров закроют глаза на мою неудачу со сделкой и оценят непростое решение, которое мне пришлось принять, но не знал, что они думают на самом деле. Наконец днем, во время игры в гольф с тремя директорами, я увидел положительную реакцию. Когда я готовился к удару на одной из лунок, директор Дик Бейкер, бывший руководитель Ernst & Whinney, обладавший прекрасным чувством юмора, пошутил: «Надеюсь, на этот удар никак не повлияет ваш сегодняшний промах!»

Я выронил клюшку и закричал: «Так нечестно!» Два других директора засмеялись. Я воспринял это как положительный признак: никогда раньше члены совета директоров не обменивались остротами в моем присутствии. Они бы не стали подшучивать надо мной, если бы мое положение действительно было шатким. Позже я узнал, что некоторые из них считали, что во мне слишком силен дух соперничества, и им понравилась моя способность отказаться от сделки.

* * *

Все эти изменения проводились с оглядкой на выбор преемника Реджа. Все претенденты из кожи вон лезли, пытаясь обойти друг друга. При этом мой начальник, Дэне, не оценивал мою работу. Например, он никак не отреагировал на изменения, которые я осуществлял в GE Credit: не выразил ни одобрения, ни возражений. В позиции Реджа я тоже не был уверен. Инстинктивно я всегда чувствовал, что он на моей стороне, но не знал наверняка.

Это состязание можно было сравнить со скачками, на которых все жокеи и лошади слепы. Только Редж знал, кто вырвался вперед, а кто отстает. Но он не собирался рассказывать претендентам об их месте в этом состязании.

Ходили слухи, что его фаворит — финансовый директор компании Эл Уэй, который, как и Редж, был специалистом по финансам и тесно сотрудничал с ним каждый день. Эл помог купить компанию Utah International, что стало крупнейшим приобретением Реджа, и продать убыточное направление компьютеров компании Honeywell. В то же время Дэне ни разу не отказал в поддержке Голту, который возглавлял промышленный сектор, а Паркер неуклонно поддерживал Берлингейма и Худа.

Я нутром чувствовал, что Редж одобряет мои действия, но меня грызли сомнения. Из-за этой неопределенности я в самый разгар этого состязания стал думать об уходе из GE. Как и остальные сотрудники компании, я постоянно получал предложения от хедхантеров. И когда мне однажды позвонил хедхантер Джерри Рош из Heidrick & Struggles, я поддался чувству неуверенности в себе и согласился подумать о позиции CEO в компании Allied Chemical.

Сейчас мне самому понятно, что я только прощупывал почву и не хотел уходить из GE, но тогда меня угнетала неуверенность в своих силах. Я не знал, велики ли мои шансы занять место Реджа.

В то время мне не были известны многие подробности выбора преемника. Я не подозревал, что не попал в первый список из 19 кандидатов, составленный в конце 1974 года, когда я еще был в Питтсфилде. Я не знал, что к началу 1975 года, когда список сократили до десяти имен, меня в нем опять не оказалось, и оба раза это случилось из-за нашего HR-директора Роя Джонсона. В то время он так отзывался обо мне в официальной оценке: «Не входит в список лучших кандидатов, несмотря на прошлые успехи в работе. Возможная проблема — слишком большая ориентированность на результат. Бывает резок с подчиненными. Есть сомнения относительно его способности возглавить компанию. Серьезные проблемы с бизнесом окажутся суровым испытанием. Под пристальным наблюдением».

Проще говоря, Джонсон думал, что я слишком молод, проявляю излишнюю напористость и требовательность, не соответствую стандартам компании и недостаточно уважаю ее ритуалы и традиции. Но, несмотря на опасения Джонсона, меня по настоянию Реджа включили в список кандидатов. Он считал, что своими результатами я заслужил хотя бы шанс претендовать на его место. Меня поместили в категорию менеджеров для «интенсивного развития» — то есть для более ответственных постов.

К моему счастью, к 1976 году Т ед Левайно заменил Джонсона на позиции старшего вице-президента по персоналу. Этот руководитель играл важную роль в выборе преемника, составляя первые списки для Реджа и ежедневно отслеживая процесс выбора. Тед совершил небольшую революцию, нанеся удар по системе назначений «по знакомству» и делая упор на реальные заслуги и качества сотрудников. Редж стал прислушиваться к мнению Теда.

В конце января 1979 года Редж вызвал меня в свой кабинет и закрыл дверь. Так началось первое из его знаменитых «собеседований об авиакатастрофе» со всеми кандидатами. Когда

Редж сам был претендентом на высший пост, этот метод применил предыдущий руководитель компании — Фред Борч.

— Джек, представьте, что мы с вами летим в одном из наших самолетов и он разбивается, — начал Редж. — Кто должен стать следующим председателем совета директоров General Electric?

Повинуясь инстинкту, как и большинство кандидатов, я сразу же попытался выползти из-под обломков и взять на себя управление компанией. Редж вежливо объяснил, что это невозможно: мы оба разбились.

Я попытался убедить его, что я все-таки выжил.

— Нет-нет, — настаивал он, — мы оба погибли. Кто должен стать председателем?

Я замялся, лихорадочно подыскивая ответ, и наконец сказал ему, что я совершенно уверен в своей кандидатуре и не могу никого больше назвать.

— Подождите, — сказал Редж. — Вас больше нет. Кто должен получить эту работу?

Наконец я сказал, что отдал бы свой голос за Эда Худа, который управлял сектором технической продукции и услуг: «Эд вдумчивый и умный; а на вторую ступеньку я поставил бы Тома Вандерслайса. Том решительный и серьезный. Они бы хорошо друг друга дополнили». Как и я, Том не пользовался поддержкой ни одного из вице-председателей.

Затем Редж спросил, что я думаю о сильных и слабых сторонах остальных претендентов. Он попросил меня оценить их ум, способности к лидерству, честность и репутацию. Так он пытался выяснить совместимость претендентов. Реджу пришлось иметь дело с двумя недовольными своей позицией вице-председателями, и он хотел, чтобы его преемник избежал такой участи. В этих собеседованиях, которые повторились через несколько месяцев, Редж собрал мнения всех высших руководителей, включая старших менеджеров, которые не участвовали в состязании за его место.

По результатам собеседований с девятью исполнительными руководителями оказалось, что ни один не доверил бы мне высший пост. Семеро предпочли Стэна Голта, а двое назвали Эда Худа.

В июне Редж опять пригласил меня в свой кабинет.

— Помните наш разговор об авиакатастрофе? — спросил он.

— Конечно, — ответил я. — Вы меня убили.

Редж засмеялся:

— В этот раз мы снова летим вместе и самолет снова разбивается.

— Опять? Только не это!

— Джек, в этот раз я погиб, но вы уцелели. Кто будет председателем совета директоров в General Electric?

— Уже лучше. Конечно, я, — без колебаний ответил я.

Редж спросил, кто вошел бы в мою руководящую команду. Я сказал, что из всех претендентов мне больше всего хотелось бы работать с Худом и Берлингеймом. Я опять подчеркнул, что Худ подошел бы мне больше всего. А Берлингейма добавил, потому что по-настоящему уважал его ум, аналитические способности и уверенность в себе.

— Представим, что вы займете этот пост. Какие, по-вашему, главные проблемы предстанут перед компанией?

Я честно изложил Реджу свои мысли. Уверен, так же поступили и остальные кандидаты. Редж изложил наши позиции комитету по развитию руководителей и оплате труда в составе совета директоров. Возглавлял комитет Ральф Лазарус — председатель совета директоров розничной сети Federated Department Stores. Когда Редж подвел итоги второго этапа собеседований, на которых каждый кандидат называл тройку руководителей в будущей команде, мои результаты оказались гораздо лучше. Хотя Голт по-прежнему шел впереди с семью голосами, мы с Худом разделили второе место с шестью голосами у каждого.

На этих собеседованиях Редж сохранял свою обычную невозмутимость, не давая ни единого намека на наши шансы. Иногда он казался отстраненным и недосягаемым. Он не высказывал никаких предпочтений, по крайней мере при мне; между нами было много различий, я совсем не был уверен, что он выберет меня. Он производил впечатление английского лорда, а я — ирландского сорванца.

Он казался моей противоположностью — по крайней мере на первый взгляд.

Но я, как и многие другие, не знал, что его путь к успеху был далеко не гладким.

Его превозносили как учтивого государственного деятеля, консультанта трех президентов и их кабинетов; один репортер сказал, что Редж похож на «старательного священнослужителя». И это правда. Но мало кто знал, что он вырос в семье рабочего и был вынужден всего добиваться самостоятельно. Редж лучше всего выразил это цитатой Боба Хоупа:[15] «Я англичанин. Черт возьми, для британца я слишком беден».

Редж вырос в одноквартирном доме в английском городе Стоукон-Трент. Его отец работал бригадиром на сталелитейном заводе, а мать жаждала начать новую жизнь в США. Семья Реджа прибыла в Америку, когда ему было восемь с половиной лет, и

поселилась в пригороде Трентона (штат Нью-Джерси). Детям на школьном дворе он казался слишком умным, и они быстро выбили из него английский акцент. Его родители устроились работать на местную фабрику Acme Rubber Manufacturing: мать сортировала и упаковывала резиновые кольца для крышек стеклянных банок, а отец стал помощником электрика.

Редж прекрасно учился в бизнес-школе Уортона в университете Пенсильвании и подрабатывал репетитором для других студентов и помощником в университетской библиотеке. Окончив университет в 1939 году, он сразу поступил на работу в GE и сумел взобраться по карьерной лестнице. Проработав аудитором восемь лет, Редж побывал почти на всех заводах компании. Затем он стал менеджером по операционным вопросам в нескольких отделениях, а в 1968-м был назначен финансовым директором компании. Эта работа подготовила его к назначению на пост председателя совета директоров четыре года спустя.

Было очевидно, что мы с Реджем очень разные люди. Но нас связывали общие черты, незаметные с первого взгляда: например, трудолюбие и простое происхождение. Он тоже был единственным ребенком у родителей, которые очень напоминали моих. Мы оба проработали всю жизнь в одной компании.

Нас также объединяла любовь к цифрам и анализу. Мы оба рассматривали каждый вопрос со всех сторон и не терпели халатности в других. Не видя этих схожих черт, многие люди вне компании не понимали, почему Редж выбрал человека, который настолько от него отличается.

В то время даже я представить себе не мог, что на самом деле мы так похожи.

Мой первый важный прорыв в состязании за высший пост произошел в начале августа 1979 года, через полтора года после моего прибытия в Фэрфилд. Вечером в четверг, 2 августа, после игры директоров в гольф Редж сказал своим двум вице-председателям, что оставляет трех претендентов: меня, Берлингейма и Худа.

Другие кандидаты должны были остаться на нынешних постах или уйти. Редж сказал, что следующим утром попросит у совета директоров разрешения назначить нас троих вице-председателями. И Паркеру, и Дэнсу нужно было уйти на пенсию до конца года.

На следующее утро Паркер и Дэне выступили на заседании совета директоров и высказали несогласие с намерением Реджа включить меня в тройку кандидатов. По крайней мере один из самых влиятельных директоров отстаивал кандидатуру Голта; Эл Уэй тоже пользовался дополнительной поддержкой из-за своего

финансового опыта. Но совет директоров склонился на сторону Реджа. Паркер и Дэне сняли свои возражения, и решение было принято в мою пользу.

Следует отдать Паркеру должное: несмотря на явное разочарование, он вызвал меня в свой кабинет и сказал: «Я хочу, чтобы вы услышали это именно от меня. Я вас не поддержал и не считаю, что вы подходите на пост руководителя GE. Я не хочу, чтобы вы угробили компанию». Я оценил его искренность, хоть и не согласился с этой оценкой.

Лишь через много лет я узнал, что к тому моменту Редж уже принял решение. Он хотел, чтобы следующим CEO стал я. Но некоторые все еще предпочитали других кандидатов. Введя нас троих в совет в качестве вице-председателей, Редж решил, что более близкое знакомство склонит других директоров в мою пользу.

В течение нескольких месяцев Голт, Вандерслайс, Уэй, Паркер и Дэне ушли из компании. Следующие два года мы с Берлингеймом и Худом подчинялись непосредственно Реджу. Напряженность спала, и интриги прекратились. Собеседования об «авиакатастрофе» помогли Реджу убедиться, что мы сработаемся в команде. В итоге так и произошло.

К концу процесса выбора Редж обратился ко всем кандидатам с последней просьбой — составить подробную служебную записку: оценить свою работу в качестве вице-председателя, директора и представителя компании, написать о своем личном росте и о том, что будет давать обществу корпорация под нашим руководством.

Меня очень беспокоило, что Реджа и совет директоров смутит мой возраст — 44 года. Я был самым молодым из трех финалистов. Джону Берлингейму было 58 лет, а Эду Худу — 50. Я размышлял, не включить ли в записку обещание найти себе преемника и покинуть должность в течение десяти лет. Так я хотел убедить директоров, что не стану слишком долго держаться за этот пост.

Когда я рассказал своему близкому другу, юристу из Нью-Йорка Энтони Лофриско, об идее ограничить срок пребывания на высшей должности, он подумал, что я свихнулся. Лоуфи (так я его называл) утверждал, что я очень пожалею об этом обещании.

— Попав в тот кабинет, ты не захочешь его покидать, — сказал он. — Тебя смогут оттуда вытащить, только если пригрозят замуровать бетонными плитами.

— Да ну тебя! — воскликнул я. — Что за бред!

В тот день у меня гостил Ларри Боссиди с семьей, и он встал на сторону Лофриско. В итоге я согласился с ними и отказался от

этой идеи. (По меньшей мере последние лет десять Лоуфи не раз напоминал мне, как он помог моей карьере.)

Потом я обнаружил, что опасался не зря (хотя это была не самая важная проблема). Двое директоров предложили, чтобы перед моим назначением Редж устроил краткий «переходный период», назначив председателем Берлингейма. Но от этой идеи пришлось отказаться: Редж сообщил совету директоров, что я скорее всего уйду из компании, если не получу эту работу.

Он был прав.

После долгих размышлений я отправил Реджу письмо с припиской: «Может быть, Вы узнаете о Уэлче больше, чем нам обоим нужно». Сегодня я написал бы это письмо в менее строгом и формальном стиле, но тогда, в 44 года, я считал, что с его помощью разрушу свой имидж незрелого человека. Однако в этом письме было много идей, которые я действительно воплотил в следующие два десятилетия.

Зная, что некоторые коллеги считают меня незрелым и черствым, я хотел нейтрализовать эти опасения. Я написал, что за двадцать лет работы в GE приобрел зрелость, необходимую для того, чтобы занять высший пост и помочь компании принести пользу обществу.

Объясняя свой требовательный характер, я написал: «Хотя я требовал и буду требовать соответствия высоким стандартам эффективности, я предоставляю перспективным сотрудникам много возможностей перепрыгнуть через несколько ступеней и помогаю создавать атмосферу, которая привлекает талантливых и амбициозных людей».

На мой взгляд, я удачно сформулировал свои взгляды на лидерство: «Люди, с которыми я имею дело, работают упорнее и получают от этого больше удовольствия, хотя это чувство не всегда приходит сразу. Но они достигают даже большего, чем им казалось возможным, а это повышает их самооценку и укрепляет уверенность в своих силах».

Я объяснил, что извлек ценный урок из несостоявшегося приобретения Cox Broadcasting. Я обнаружил, что Уоллстрит без особого интереса отреагировала как на предполагаемую сделку стоимостью в сотни миллионов долларов в очень привлекательной и заметной отрасли, так и на ее срыв: считалось, что эта сделка не оказала бы значительного воздействия на GE из-за размеров компании.

«Тем самым подтверждается мое мнение: нам нужно убеждать акционеров в том, что мы обеспечим постоянный рост прибыли, который превышает средние показатели, в течение всего экономического цикла, — написал я. — Возможно, при наших

размерах это единственный возможный вариант. Абсолютное требование для осуществления такой стратегии — дисциплина, которая позволит сбалансировать и краткосрочные, и долгосрочные результаты». Тогда я еще не знал, насколько верным окажется это принципиальное убеждение.

И наконец, я выдвинул сильные аргументы в пользу своей кандидатуры. «Сегодня нас, троих финалистов, отделяет от Вас большое расстояние, — написал я Реджу. — Однако я чувствую, что мои знания, дисциплина и, что важнее всего, лидерские способности позволят мне преодолеть это расстояние. Вся моя жизнь в бизнесе связана с General Electric, и важность компании для меня растет с каждым годом. Не мне судить, достоин ли я должности председателя совета директоров, но, конечно, я хотел бы получить этот шанс».

Я делал упор на перспективы роста, которые я всегда искал в каждом человеке, которого назначал. Я всегда делал ставку на это. Я чувствовал, что нужно поручать людям работу, которая поможет им расти, уже в начале их карьеры. И чаще всего они действительно начинали работать с огромным воодушевлением.

Летом 1980 года появились обнадеживающие известия. Дэйв Орслет, HR-директор моего сектора и мой близкий друг, узнавал некоторые данные у Теда Левайно, корпоративного HR-директора. Хотя Дэйв напрямую подчинялся Теду и выполнял свои обязательства перед ним, он не всегда выдерживал мои бесконечные расспросы.

Помню, как однажды на вечеринке у меня дома я пытался выведать мнение Дэйва об окончательном выборе, прижав беднягу к холодильнику. Больше я ни разу не прибегал к таким крайним мерам. К счастью, Дэйв ни разу не признался, что я лидирую среди претендентов. Он неохотно рассказывал мне ровно столько, чтобы вселить в меня оптимизм.

Первый намек от совета директоров на мое лидирующее положение поступил в сентябре 1980 года, когда один из директоров — Эд Литтлфилд — позвонил мне с необычным приглашением: он попросил меня стать его партнером по гольфу на турнире клуба Сайпресс-Пойнт в Калифорнии. Эд Литтлфилд стал крупным акционером GE в конце 1970-х годов, когда продал нам компанию Utah International. Я подумал, что не получил бы это приглашение, если бы Редж не хотел меня выбрать.

Я впервые попал в Сайпресс-Пойнт и получил от этого огромное удовольствие. Эд хотел представить меня всем своим друзьям с западного побережья. И опять мне улыбнулась ирландская удача: в первый день турнира мы начали с шестой лунки, а в седьмую я попал с первого удара. Я играл в гольф уже

тридцать лет, но такое произошло со мной впервые — именно в Сайпресс-Пойнте, на второй для меня лунке! Этот удар заметно облегчил мне общение с присутствующими.

Литтлфилд, как и многие другие директора, открыто и активно поддерживал мою кандидатуру на заседаниях совета, что мне очень помогло. На моей стороне также были Сай Кэткарт, Джиджи Микельсон, Генри Хиллман, Уолтер Ристон и Джон Лоуренс. Пятерым из этих шести директоров предстояло сыграть очень важные роли в моей дальнейшей карьере.

Сай, председатель совета директоров компании Illinois Tool Works, был очень открытым и легким в общении человеком и сразу мне понравился. Сай проявлял рассудительность и уникальное чутье в любой ситуации. Он помогал мне все годы моей работы на посту CEO и даже согласился прервать свой отдых на пенсии, чтобы возглавить фирму Kidder, Peabody, когда из-за нее у нас возникли неприятности.

На меня произвела большое впечатление Джиджи Микельсон из R.H. Macy, которая относительно недавно вошла в наш совет директоров; но я лишь позже в полной мере оценил ее ум, смекалку и творческие способности. Она пользовалась моим доверием и благодаря своей проницательности сыграла большую роль во всех важных решениях, которые я принял в GE.

Генри Хиллман был интересным предпринимателем, любил риск, и я охотно с ним общался. Он был богат, проницателен, обладал прекрасным чувством юмора и никогда не относился к самому себе слишком серьезно. Ему не меньше, чем мне, претила помпезность. Он всегда задавал вопрос: «Мы достаточно быстро действуем?»

Джон Лоуренс входил в высшее общество Бостона и занимался международной торговлей хлопком. Когда-то он был машинистом того самого поезда, на котором мой отец работал кондуктором. Уже 23 года он состоял в совете директоров GE. Джон любил гольф и часто играл со мной на мероприятиях GE. Вместе мы всегда хорошо проводили время. Он накопил огромный жизненный опыт и входил в число доверенных лиц Реджа. Вскоре после моего назначения Джон вышел на пенсию.

Ристон был председателем совета директоров Citicorp и одним из самых влиятельных директоров в совете GE, а в 1970-е и 1980-е годы — ведущим банкиром Америки. Моя первая встреча с ним произошла во время поездки совета директоров в Disney World в 1979 году. Он попытался переманить Денниса Даммермана, который тогда был вице-президентом и финансовым контролером GE Capital, на высокий пост в Citicorp. Я позволил себе напомнить Ристону, что член совета директоров

не должен уводить одного из моих лучших руководителей. Наверное, эта «атака» пришлась ему по душе, иначе мы вряд ли подружились бы надолго. Уолтер был серьезным, умным, ироничным бизнесменом; если человек ему нравился, он поддерживал его на все сто. Он был на моей стороне с самого начала.

Эти люди, поддержав Реджа, позволили ему прийти в мой кабинет 15 декабря 1980 года, чтобы поздравить и обнять меня. В тот холодный понедельник Редж рассказал мне, что порекомендовал меня на этот пост и совет директоров 20 ноября единогласно поддержал это предложение. Редж дал совету месяц на то, чтобы обдумать это решение и задать возможные вопросы, но они не возникли. Редж сказал мне, что я буду официально выбран председателем совета директоров на предстоящем заседании совета в пятницу, 19 декабря, что Худ и Берлингейм станут моими вице-председателями, а сам он будет помогать мне в течение трехмесячного переходного периода, пока я официально не вступлю в должность 1 апреля 1981 года.

Все это произошло потому, что у Реджа хватило смелости выбрать человека, который кардинально отличался от образа «идеального руководителя GE».

Я выдержал трудную борьбу, чтобы попасть на это место. Теперь, когда я достиг цели, у некоторых еще оставались глупые политические соображения. Например, на Паоло Фреско, который тогда был вице-президентом, в Фэрфилде чуть не напал излишне эмоциональный руководитель, который подчинялся Берлингейму, но поддерживал меня, и назвал Фреско ослом только за то, что он проявлял лояльность по отношению к своему начальнику. Вскоре после моего назначения Паоло пришел в мой кабинет.

— Джек, — сказал он в стиле настоящего итальянского политика, — я подаю заявление об уходе. Хочу сказать вам, что я поддерживал Берлингейма, но мой кандидат проиграл.

Я не разделял людей на тех, которые меня поддерживали и не поддерживали. Я попросил его остаться. И со временем он стал одним из самых близких моих друзей. Он сделал многое для того, чтобы превратить GE в действительно глобальную корпорацию.

Тем временем газета The Wall Street Journal сообщила о моем назначении. В заметке утверждалось, что в GE решили заменить «легендарного руководителя человеком, брызжущим энергией». Чтобы познакомить меня с элитой корпорации, Редж запланировал специальную вечеринку в нью-йоркском отеле Helmsley Palace 24 февраля, незадолго до моего официального вступления в должность. Редж хотел представить меня своим друзьям, чтобы я мог потом воспользоваться его знакомствами.

На это важное мероприятие приехали CEO крупнейших корпораций страны.

Вечеринка удалась на славу. Все прекрасно отдохнули, в том числе я, и слишком много выпили, за исключением Реджа, который хотел представить меня каждому из 50 или 60 гостей. Он желал, чтобы я идеально начал свою работу на новой должности. В конце вечера Редж попросил меня произнести небольшую речь, но ему показалось, что во время этого выступления у меня немного заплетался язык. На следующее утро Редж зашел ко мне в кабинет.

— Меня никогда еще так не расстраивали, — сказал он. — Вы опозорили и меня, и компанию.

За следующие четыре часа я испытал, наверное, всю гамму человеческих эмоций. Я почувствовал стыд из-за того, что подвел Реджа, а потом разозлился на него за излишнюю строгость. Я жалел, что произвел на гостей не такое хорошее впечатление, как мне казалось, но не мог поверить, что им не понравился вечер: не могли же они все время притворяться! К тому же я считал себя экпертом по проведению вечеринок.

Но перед самым полуднем ситуация изменилась.

Редж вернулся ко мне в кабинет.

— Я хочу с вами поговорить, — начал он. — За последние три часа мне позвонили двадцать с лишним человек и поблагодарили за лучшую вечеринку в Нью-Йорке за последние десять лет. Все прекрасно провели время. Вы очень понравились гостям. Извините, что я слишком строго с вами обошелся. У меня сложилось неправильное впечатление.

Какое облегчение! Я с нетерпением стал ждать начала работы.

Часть II
Создание философии

Глава 7
Осознание реальности и «напускное добродушие»

Итак, 1 апреля 1981 года я добился цели, но не знал, что делать дальше. Мне не хватало уверенности в своих силах, как я это ни скрывал. Меня считали самоуверенным, дерзким, решительным, быстрым и жестким человеком, но я все еще сомневался в себе. Я подолгу готовился к каждому выступлению, стараясь компенсировать заикание. Я стеснялся залысин и старательно делал зачес. Мне хотелось быть минимум на 4 сантиметра выше своих 173.

Я стал CEO, не успев освоить многие необходимые навыки общения. Мне почти не приходилось иметь дело с правительственными чиновниками, а государство стало играть в бизнесе все более заметную роль. У меня не было опыта общения со СМИ: моя единственная пресс-конференция была проведена по заранее написанному плану совместно с Реджем в тот день, когда GE объявила, что я стану председателем совета директоров. Я всего пару раз недолго общался с аналитиками с Уоллстрит. В то время у GE было более 500 000 акционеров, и они понятия не имели, кто такой Джек Уэлч и сможет ли он достойно занять место самого любимого бизнесмена в Америке.

Зато я точно знал, какую атмосферу я хочу создать в компании. Более точное название этого понятия — «культура» — появилось позже. Я знал, что многое придется менять.

У компании было много сильных сторон. В ней работали 404 000 сотрудников, она приносила $1,5 млрд. прибыли в год при обороте в $25 млрд. Ее баланс был в отличном состоянии, а продукция и услуги были представлены почти во всех сегментах экономики страны. Некоторые сотрудники гордо называли компанию «супертанкером» — мощным и уверенно держащимся на плаву. Я уважал эту точку зрения, но хотел, чтобы компания стала больше похожей на скоростной катер, способный мгновенно изменить курс.

Я хотел, чтобы по стилю работы GE больше напоминала хорошо знакомое мне отделение пластмасс и превратилась в компанию уверенных в себе предпринимателей, не боящихся смотреть правде в глаза. Любое событие могло бы стать поводом для празднования, а работа приносила бы больше радости. А ведь в те времена, за редкими исключениями, веселье на работе не было нормой.

GE росла, а я слишком хорошо знал преимущества небольших организаций. Мне предстояло отделить хорошие подразделения от плохих: я хотел, чтобы в GE остались только те из них, которые занимали первое или второе место на своих рынках. Но сначала нужно было как можно быстрее избавиться от бюрократических оков.

Ведь в конце 1980 года GE, как и значительная часть американской промышленности, представляла собой массивную бюрократическую машину с избыточным количеством уровней руководства. Компанией управляло более 25 000 менеджеров; у каждого из них было в среднем по семь непосредственных подчиненных. Между цехами и моим офисом насчитывалась добрая дюжина уровней управления. В GE насчитывалось 130 руководителей с должностями вице-президент или выше, у каждого из них был титул — «вице-президент по корпоративному финансовому управлению», «вице-президент по корпоративному консалтингу» или «вице-президент по оперативному обслуживанию корпорации» — и вспомогательный персонал.

Эта структура создала огромную бюрократическую машину. (Сегодня компания в шесть раз больше, но количество вице-президентов увеличилось только примерно на 25 %. У нас стало меньше менеджеров, и в среднем у них более 15 непосредственных подчиненных. В большинстве случаев количество уровней управления между цехами и CEO — менее шести.)

Вскоре я столкнулся с некоторыми из худших процедур.

Через два месяца после моего прихода на пост CEO ко мне зашел Арт Бьючи — директор отдела исследований и разработок. Он хотел дать мне серию карточек с вопросами для предстоящих «планерок» с директорами подразделений GE. Эти ежегодные июльские встречи проводились на основе толстых отчетов, где содержались подробные прогнозы по продажам, прибылям, капитальным затратам и множество других цифр на следующие пять лет. На эти тома опиралась бюрократическая система компании. Некоторые сотрудники в Фэрфилде даже выставляли этим томам оценки, включая баллы за привлекательность обложек. Полный бред.

Я просмотрел выданные Артом карточки и в числе прочего с удивлением увидел корпоративные «шпаргалки», полные заковыристых вопросов.

— И что мне с ними делать?

— Я всегда раздаю высшему руководству такие вопросы. Так они могут показать ответственным за операции, что изучили руководство по планированию, — ответил он.

— Арт, это безумие, — сказал я. — Встречи должны проходить спонтанно. Я хочу увидеть своими глазами, как они подготовились, и отреагировать соответственно. Любой отчет или прогноз — это лишь повод для начала дискуссии.

Меньше всего мне хотелось пользоваться шпаргалкой лишь для того, чтобы заработать очки в глазах подчиненных. Зачем становиться CEO, если нельзя задавать вопросы по своему усмотрению?

Шпаргалки в центральном офисе получало не только высшее руководство: перед каждым совещанием сотрудники подразделений, стремясь угодить начальству и забросив свою работу, снабжали «правильными» вопросами своих директоров.

Десятки людей регулярно изучали «мертвые книги». Я же всегда знакомился с отчетами только после того, как кто-то проводил для меня их презентацию. Ценность таких встреч была для меня не в книгах, а в сознании и сердцах людей, которые приходили работать в Фэрфилд. Я хотел проникнуть вглубь, заглянуть за эти тома и понять, чем руководствовались их составители. Мне нужно было увидеть жесты и мимику руководителей и услышать, каким тоном они произносят свои аргументы.

Пассивных обзоров было слишком много. Например, существовал ежегодный ритуал — весенняя поездка на обзор бытовой техники в Луисвилле. Команда конструкторов и инженеров вытаскивала со складов картонные и пластиковые модели. Нас спрашивали, что мы думаем о футуристических моделях холодильников, плит и посудомоечных машин.

Мне не удастся узнать, сколько этих моделей попало в магазины дилеров. Но я знал, что с некоторых приходилось вытирать пыль, потому что их показывали уже не первый год. И я знал, что комментарии команды из Фэрфилда, включая мои, почти ничего не значили. Этот ритуал был потерей времени для всех его участников.

Я хотел разорвать этот порочный круг. Пришло время избавиться от практики пассивных «обзоров и утверждений». В первое же лето я попытался создать нужную атмосферу среди собственного персонала, решив, что хороший способ сдвинуться с мертвой точки — увезти всех куда-нибудь на пару дней. Я всегда находил способ сочетать приятное с полезным — к примеру, поговорить о делах за игрой в гольф на хорошем поле.

Незадолго до этого я вступил в прекрасный гольф-клуб Лорел-Вэлли и осенью 1981 года пригласил туда около четырнадцати исполнительных руководителей на два дня. Группа включала всех директоров функциональных подразделений и

семерых исполнительных руководителей секторов. Так я впервые попытался создать среди высшего руководства группу, которую мы потом назвали КИС — корпоративный исполнительный совет.

Среди этих четырнадцати руководителей оказалось как минимум семь-восемь сторонников новых идей. Редж был прав, выбрав Джона Берлингейма и Эда Худа на позиции вице-председателей. Они во многом поддерживали меня и никогда не мешали, хотя скорость перемен их устраивала далеко не всегда.

А еще они выполняли роль посредников. Ларри Боссиди — человек, которого я узнал за игрой в пинг-понг, — пришел в Фэрфилд в 1981 году на должность руководителя сектора и стал моим ближайшим соратником. Он, как и я, терпеть не мог бюрократию. Решительную поддержку мне также оказывали финансовый директор Том Торсен и HR-директор Тед Левайно. Том был моим коллегой со времен Питтсфилда. Несколькими годами ранее Редж наметил его потенциальным кандидатом на должность финансового директора. Том понимал, чего мы хотим добиться. Несмотря на то что он иногда критиковал меня, мне все равно нравились его искренность и ум. Левайно был связующим звеном между старой и новой GE; во многих первых инициативах мы не обошлись бы без его поддержки.

На тот момент у меня не было полной поддержки всех четырнадцати топ-менеджеров, но ключевые члены команды были на моей стороне. И я считал, что этого достаточно. В первое утро в клубе Лорел-Вэлли я расставил в конференц-зале подставки с чистыми листами, чтобы записывать мысли участников дискуссии, и начал спрашивать, что они думают о нашей стратегии первого или второго места, что им нравится и не нравится в GE и что, на их взгляд, нужно срочно менять. Потом мы обсудили недавние «планерки» и способы повышения их эффективности. Но нам было трудно установить открытый диалог. Только те, кто и так был на моей стороне, охотно делились своими идеями; остальные явно не хотели рисковать.

По сути, в то утро в дискуссии участвовала лишь половина группы.

После того как днем мы поиграли в гольф и немного выпили за ужином, обстановка стала более неформальной и еще несколько человек вступили в дискуссию. Но и на второй день разговор явно не клеился. Может, было еще слишком рано. Многие участники не знали, каково их положение в компании и к чему может привести откровенность. В итоге эта двухдневная вылазка так и не привела к выработке единой позиции о реформах.

И я подумал, что нам нужна революция. Было очевидно, что с

этой командой мне ее не совершить.

Командно-административная система, в которой сложилась культура GE, отстала от времени. Я относился с большим предубеждением ко многим из тех, кто работал в центральном офисе. Я чувствовал в них то, что про себя назвал «напускным добродушием»: под маской любезности скрывались недоверие и жестокость. Типичное поведение бюрократов: они улыбаются вам в лицо, но не упустят случая нанести удар в спину.

С ростом организации в ней появлялось все больше уровней управления. Я сравнивал их с чрезмерным количеством свитеров, которые играют роль изолирующих слоев. Выйдя на улицу в четырех свитерах, вы не сможете понять, насколько там холодно.

Пример. Во время одного из первых моих посещений завода реактивных двигателей я оказался в цеху с группой сотрудников, которые знали многих моих друзей детства из Салема. Разговаривая с ними о старых временах, я случайно узнал, что за работой цеха следит четыре уровня руководства. Сначала я не поверил своим ушам. Но затем рассказывал эту историю при каждой возможности.

В качестве еще одной эффективной аналогии я использую сравнение организации с многоэтажным домом. Полы — это уровни руководства, а стены — барьеры между функциональными направлениями. Чтобы добиться от организации наилучших показателей, нужно разрушить эти полы и стены и создать открытое пространство, где люди будут свободно обмениваться идеями, не обращая внимания на ранги и функции.

В 1970-е и 1980-е годы в большом бизнесе было слишком много уровней — «свитеров», «полов» и «стен». Влияние этих уровней очевиднее всего проявлялось в процессе подачи и согласования заявок на финансирование. Когда я стал CEO, почти каждая такая заявка оказывалась у меня на столе. Я, например, должен был подписывать комплект документов на покупку компьютера за $50 млн. В некоторых случаях на нем уже стояло больше дюжины других подписей, и дело было только за моей. Какую добавленную ценность я создавал?

Я покончил с этим и за последние 18 лет не подписал ни одной подобной бумаги. Директор каждого подразделения получает ровно такие же полномочия, какие совет директоров предоставил мне. В начале каждого года руководители подразделений направляют заявки на капиталовложения. Мы выделяем им средства от пятидесяти миллионов до нескольких сотен миллионов долларов, и с этого момента деньги находятся в их полном распоряжении, они сами решают, как их расходовать. Известно, что лучше всего разбираются в работе те, кто ее

выполняет. Они более серьезно и ответственно относятся к рекомендациям, когда знают, что им не удастся спрятаться за рядом других подписей.

Чтобы подорвать традиции и ритуалы, которые, по моему мнению, мешали компании, я начал «бросать гранаты». Осенью 1981 года я бросил такую «гранату» в общество Elfun — внутренний клуб менеджмента в GE. (Elfun — сокращение от Electrical Funds, названия взаимного фонда, в который могли инвестировать члены этого клуба.) Там налаживали контакты «белые воротнички»; поступление в этот клуб считалось неким пропуском в ряды высшего руководства.

Я не мог серьезно относиться к работе Elfun, считая его верхом «напускного добродушия».

Клуб превратился в псевдоэлитарную группу людей, которые хотели показаться на глаза своим боссам или боссам своих боссов на званых ужинах. В начале карьеры мне как-то пришлось «отбывать повинность» и присутствовать на нескольких таких встречах. Если в какой-то вечер ожидали вице-президента корпорации, который отвечал за местное подразделение, то аншлаг был обеспечен: все члены клуба приходили, чтобы показаться начальству на глаза. Но если выступающий не имел реального влияния на их карьеры, клубу Elfun было бы трудно заполнить даже маленький конференц-зал.

Я получил приглашение выступить на ежегодной конференции руководителей этой группы осенью 1981 года. Предполагалось, что это будет приятное собрание, на котором новый босс произнесет ободряющую речь. Я приехал в загородный клуб, где собрались около 100 руководителей Elfun со всех местных отделений США. После ужина я встал и произнес речь, которую присутствующие до сих пор вспоминают как классическую взбучку.

— Благодарю вас за приглашение выступить перед вами. Я постараюсь говорить прямо. У меня есть серьезные возражения против работы вашей организации, и я бы хотел, чтобы вы задумались над этим.

Я добавил, что Elfun серьезно отстала от времени и мне непонятны ее мотивы и действия.

— Я не вижу никакой ценности в вашей работе, — заявил я. — Вы превратились в социально-политический клуб. Я не буду вам говорить, что вы должны делать или какими должны быть. Вам самим решать, какая роль принесет пользу и вам, и GE.

В зале воцарилась полная тишина. Я попытался смягчить удар, пообщавшись в течение часа с участниками в баре, но мне не удалось поднять им настроение.

На следующее утро Фрэнк Дойл выступал на вступительной сессии Elfun. Ему предстояла нелегкая задача — исправлять положение после моей вчерашней речи. У него было ощущение, что он пришел на поминки: участники так и не оправились после потрясения. Фрэнк еще раз призвал их к переменам.

Через месяц президент Elfun Кэл Нейтхеймер — инженер отделения транспорта — позвонил мне и попросил о встрече. Я предложил пообедать вместе. Он пришел, вооружившись диаграммами; но главное — он был увлечен новой идеей для Elfun. Он мечтал превратить эту организацию в армию общественных добровольцев GE. В то время президент Рейган призывал граждан работать на общественных началах — особенно там, где государство сокращало свою роль.

Я был в восторге от идеи Кэла! Я не забыл этот ужин. Мы по-прежнему общаемся примерно раз в год, хотя Кэл уже ушел в отставку. Но ему удалось добиться замечательных результатов. Сегодня в клубе Elfun состоит более 42 000 членов, включая ушедших в отставку сотрудников. Они добровольно помогают сообществам, где расположены заводы или офисы GE: так, хорошо известны их программы наставничества для старшеклассников.

Например, в одной из школ Цинциннати участие добровольцев из GE в учебном процессе повысило процент выпускников, поступивших в колледж, до более чем 50 % — а всего за 10 лет до этого он не поднимался выше 10 %. Подобные программы проводятся в школах во всех крупных сообществах, где присутствует GE, — и не только в США, но и за границей, например в Джакарте, Бангалоре и Будапеште.

Диапазон деятельности наших добровольцев очень широк — от постройки парков, игровых площадок и библиотек до починки магнитофонов для слепых. Сегодня путь в эту организацию открыт всем, от фабричных рабочих до старших руководителей. Единственное условие вступления — желание что-то дать обществу. Около двадцати лет назад эта организация, от которой я готов был отвернуться, превратилась вдруг в одну из лучших в GE. Я неравнодушен к ней, ее участникам, ее принципам и достижениям.

Преображение Elfun силами самих ее членов стало очень важным символом. Именно такой пример мне и был нужен.

* * *

Не все, что я хотел изменить, находилось в центральном офисе. Некоторые важные открытия я сделал вдали от него. В

1981 году я в основном ездил с командой по местам и проверял подразделения нашего бизнеса — работа, которую выполнял уже десять лет. Я чувствовал, что около трети компании работает хорошо, и хотел расследовать работу остальных ее направлений.

Вскоре я обнаружил, что бюрократизм, с которым я столкнулся при управлении отделениями бытовой техники и осветительного оборудования, гораздо глубже пустил корни в некоторых других направлениях. Казалось, чем больше подразделение, тем меньше сотрудники были увлечены своей работой. Слишком многие — от водителей и погрузчиков на фабрике до инженеров в тесных кабинетах — просто отбывали положенное время.

Увлеченных людей было трудно найти. Особенно меня огорчило положение в городе Скенектади, где находилось отделение силовых турбин. Оно уже давно было ведущим бизнесом GE, потеснив подразделение осветительных приборов (наш первый бизнес). В нем применялись великолепные технологии; нашим газовым турбинам завидовал весь мир. Его оборот превышал $2 млрд. В нем работали 26 000 человек, из них более 20 000 — в Скенектади. Сотрудники считали свою работу очень важной, хотя чистая прибыль подразделения составляла всего $61 млн.

Многое нужно было менять именно в руководстве — не в технологии и продуктах, а в отношении к работе. Слишком многие менеджеры считали, что их должности — вознаграждение за службу в компании, венец их карьеры, а не новые возможности. Существовало убеждение, что клиентам повезло разместить у нас заказы на эти прекрасные машины. Процесс изготовления турбин был длительным, жизненный цикл товара измерялся годами. Все это приводило к недостаточной скорости работы, низкому уровню увлеченности персонала.

Я и не подозревал, что во время визитов на места наткнусь на относительно небольшой и проблемный бизнес, который окажет мне большую помощь: отделение ядерных реакторов в Калифорнии. Ядерная энергетика наряду с компьютерами и авиационными двигателями была одним из трех рискованных направлений, которыми GE занялась в 1960-е годы. Дела с авиадвигателями в 1980-х шли хорошо, компьютерный бизнес был уже продан, а направление ядерной энергетики держалось главным образом на надежде.

В тот момент самые большие изменения происходили именно в отрасли ядерной энергетики. Всего двумя годами ранее, в 1979-м, произошла авария реактора на острове Три-Майл[16] в Пенсильвании, что разрушило и без того слабую общественную

поддержку ядерной энергетики. Энергокомпании и правительственные органы изменили свои планы инвестиций в ее развитие. По иронии судьбы это перспективное в недалеком прошлом подразделение GE должно было стать образцом перемен. На его примере мы поняли, какие изменения нужны, чтобы сотрудники осознали реалии бизнеса и начали работать в соответствии с ними.

В этом подразделении работали лучшие представители своего поколения. Многие из них закончили аспирантуру в 1950-е и 1960-е годы и посвятили свою жизнь благородной идее — реализации потенциала ядерной энергетики, стремясь, как впоследствии Билл Гейтс, изменить стиль жизни и работы общества.

Весной 1981 года я посетил это подразделение. На двухдневном совещании руководящая команда по привычке представила оптимистичный план, предусматривавший получение заказов на три новых ядерных реактора в год. Именно столько удавалось продать в лучшие времена, в начале 1970-х. Авария на острове Три-Майл казалась ядерщикам всего лишь небольшим отклонением.

Но их представления были весьма далеки от реальности. За последние два года они не получили новых заказов, и 1980 год принес 13-миллионные убытки. В 1981-м одно только отделение ядерных реакторов должно было потерять $27 млн.

Немного послушав, я сделал заявление, которое их ошеломило.

— Ребята, у вас не будет трех заказов в год, — сказал я. — Я считаю, вы больше не получите ни одного заказа на ядерный реактор в США.

Они были потрясены и попытались спорить. В их аргументах явно слышалось: «Джек, ты ничего не смыслишь в этом бизнесе».

Даже если это и так, у меня было преимущество свежего взгляда. Я не посвятил свою жизнь этому направлению. И хотя мне понравилась их увлеченность, я считал ее достойной лучшего применения.

В их аргументах было много эмоций, но мало фактов. Я попросил их переделать план на основе предположения, что новых заказов на реакторы не будет.

— Придумайте, как вести бизнес только на основе продаж топлива и услуг вашим старым клиентам, — сказал я.

К тому времени в эксплуатации находилось 72 активных ядерных реактора GE. У нас была и обязанность, и возможность обеспечивать безопасную эксплуатацию этих реакторов. Именно этого требовали от нас энергокомпании и регулирующие органы.

Совещание прошло так, словно я разрушил их мечты. И в конце нашей встречи ядерщики прибегли к весьма распространенному аргументу: сокращение плана подорвет моральный дух сотрудников, который очень понадобится, когда заказы вернутся.

И до, и после я не раз слышал этот аргумент от отчаявшихся команд. Он относится к той же категории, что и другая мольба, которую я часто слышал в трудные времена: «Вы срезали весь жир и дошли уже до костей. Бизнес будет разрушен, если мы продолжим сокращения».

Оба аргумента несостоятельны. Менеджеры склонны сокращать затраты слишком осторожно. Но если рыночная конъюнктура продолжает ухудшаться, к непопулярным мерам приходится прибегать снова и снова, что лишь повышает неуверенность среди сотрудников. Я никогда еще не видел, чтобы бизнес разорился только из-за слишком быстрого снижения затрат.

Зато мне приходилось много раз наблюдать, что с возвращением хороших времен команды быстро мобилизуются.

К счастью, директор подразделения, доктор Рой Битон, трезво оценивал ситуацию и принял этот вызов, хотя и неохотно. Я уехал безо всякой уверенности в результатах. Летом у нас произошло еще несколько горячих споров, когда команда пыталась добиться включения в план хотя бы одного или двух реакторов. Я же упорно отстаивал нулевой вариант при полном развитии направлений топлива и сервисного обслуживания.

К их чести, к осени 1981 года команда — ее возглавил Уоррен Браггеман, так как Рой Битон ушел в отставку, — завершила составление плана. Они сократили количество сотрудников в отделении реакторов с 2410 человек в 1980-м до 160 в 1985-м. Они избавились от инфраструктуры по разработке новых реакторов и сосредоточились только на усовершенствовании старых на случай, если отношение к ядерной энергетике в мире изменится. Зато отделение обслуживания реакторов добилось впечатляющих результатов. Благодаря его успеху общая чистая прибыль ядерного направления выросла с $14 млн. в 1981 году до $78 млн. в 1982-м и $116 млн. в 1983-м. Мы воочию убедились, какую роль предстоит сыграть обслуживанию в будущем компании.

За двадцать с лишним лет, прошедших с той первой встречи, ядерщикам удалось получить лишь четыре заказа на технологически усовершенствованные реакторы. Все эти заказы поступили из-за границы. Зато из года в год направление топлива и обслуживания, построенное командой Браггемана, приносит

компании прибыль. Благодаря ему GE смогла выполнить свои обязательства перед клиентами и обществом в целом, не забывая при этом постоянно вкладывать деньги в усовершенствование реакторов.

Эта история успеха стала для меня важным ориентиром в первые годы работы на посту CEO. Главной была не экономика, а атмосфера, которой я хотел добиться в компании. Люди, которые провели это преобразование в нашем ядерном направлении, не воплощали «тип Джека Уэлча». Они не были молодыми любителями вступать в громкие споры. Они не считали своим главным врагом бюрократию. Они были обычными сотрудниками GE, которые стремились сделать карьеру и которых вряд ли можно было назвать сторонниками Уэлча.

Я считал важным подчеркнуть: чтобы добиваться успеха в GE, вовсе не обязательно следовать каким-либо стереотипам. Каждый — независимо от пристрастий или внешнего вида — может стать героем. Главное — не бояться смотреть правде в глаза и добиваться результатов. Напомнить об этом было необходимо хотя бы потому, что многие сотрудники GE не были уверены, насколько прочны их позиции и не управляет ли GE какой-то ненормальный.

В первые годы своей работы в качестве CEO я многократно рассказывал историю о направлении ядерной энергетики, желая добиться того, чтобы сотрудники трезво смотрели на вещи. Я кричал об этом на всех углах. Но оказалось, что убедить людей снять розовые очки и увидеть ситуацию такой, как она есть, гораздо труднее, чем может показаться на первый взгляд.

«Не обманывай себя. Все именно так, а не иначе». Мамино наставление из моей далекой юности оказалось весьма актуальным для GE.

Строя планы на будущее, не стоит делать ставку на чудо. Организация, попавшая в ловушку самообмана, делает неправильные выводы и принимает нелепые решения. Первый шаг к оздоровлению — посмотреть правде в глаза. Так было в отделении бытовой техники в 1970-е, в направлении ядерной энергетики в начале 1980-х и с интернет-компаниями в начале 2000-х.

В компании, которую я возглавил, было много сильных сторон, но осознание реальности к ним не относилось. «Напускное добродушие» способствовало неискренности. Однако мне повезло. На примерах реформ направления ядерной энергетики и Elfun я смог показать, какую атмосферу я хочу создать в GE.

При любой возможности я снова и снова рассказывал эти

истории. Этот прием служил мне верой и правдой следующие двадцать лет.

И понемногу люди начинали прислушиваться.

Глава 8
Мое видение

Моя первая встреча с аналитиками Уолл-стрит в качестве председателя совета директоров прошла крайне неудачно.

8 декабря 1981 года я приехал в Нью-Йорк, чтобы рассказать о планах «новой GE». Я много раз переписал свою речь и отрепетировал ее. Мне очень хотелось, чтобы ее хорошо приняли. Ведь я готовился рассказать о том, по какому пути поведу компанию, или, другими словами, представить новое видение GE.

В тот день аналитики ожидали от меня обычного доклада о финансовых результатах компании за год. Им нужны были конкретные цифры, чтобы вставить их в финансовые модели и вычислить прогнозы прибыли по сегментам бизнеса. Они любили это делать. Но я построил свою 20-минутную речь совсем по-другому: краткий рассказ о финансовых показателях и немедленный переход к качественному описанию видения компании.

Все это происходило в роскошном бальном зале отеля Pierre на Пятой авеню. Целый день сотрудники GE готовили место к встрече. За несколько часов до приезда аналитиков я еще раз отрепетировал свою речь. Сегодня трудно представить, насколько формальной была обстановка в зале.

В главной части своей речи (см. Приложение А) я говорил о компаниях, которые добьются успеха в будущем. Они будут «разыскивать растущие отрасли и бороться за первое или второе место на всех направлениях своей работы. Это будут самые эффективные производители и поставщики качественных товаров с самыми низкими затратами в мире… Те же, кто цепляется за неудачные направления в силу традиций, жалости или недостаточных навыков управления, не доживут до 1990 года».

Стать первыми или вторыми я считал не просто целью, а острой необходимостью. Только в этом случае мы могли быть уверены, что к концу десятилетия нам удастся сохранить жизнеспособную компанию с уникальным набором направлений бизнеса. Таким было «жесткое» сообщение в тот день.

Но когда я перешел к «мягким» вопросам: реальности, качеству, мастерству и (можете себе представить?) человеческому фактору, — то увидел, что аудитория стала отвлекаться. Чтобы победить, говорил я, мы должны сочетать центральную идею — занять первое или второе место на растущих рынках — с нематериальными ценностями. Где-то на половине речи мне

показалось, что с таким же интересом они слушали бы мою диссертацию о капельной конденсации.

Но меня не обескуражили их пустые взгляды.

«Нам нужно создать такой настрой, такую атмосферу, которые позволят и даже помогут сотрудникам видеть действительное положение вещей и принимать решения на основе фактов, — говорил я. — Только так мы сможем подготовить компанию к тому, чтобы занять первое или второе место по всем направлениям бизнеса». (Оглядываясь назад, я не могу поверить, насколько официальной была моя речь.)

Я подчеркнул, что только в такой атмосфере сотрудники будут стремиться превзойти самих себя. У них не должно быть никаких сомнений, что «только пределы их собственной изобретательности и энергии определят скорость и масштабы их достижений».

Добившись этого, GE сможет стать «активнее, подвижнее и гибче, чем компании меньших размеров». В то время как многие крупные компании ставили перед собой цель расти вместе с ВНП (валовым национальным продуктом), GE стала бы «локомотивом, который сам тащит экономику страны, а не вагоном, который за ней следует».

Но большинство аналитиков восприняли эти слова как пустое сотрясение воздуха. «Мы не понимаем, о чем он вообще говорит», — такую жалобу услышал один из сотрудников GE. После выступления я покинул зал, прекрасно понимая, что нужно искать лучший способ рассказывать о наших целях. Уолл-стрит выслушала мою речь и зевнула. Акции повысились в цене на 12 центов. Наверное, мне повезло, что они не подешевели.

Я был уверен в правильности своих идей, но мне не удалось вдохнуть в них жизнь. Они остались просто словами, которые произнес на сцене новый руководитель.

К тому же мне помешала формальность, принятая в GE на встречах с аналитиками. Каждая деталь была продумана заранее, вплоть до распределения мест. Аналитики сидели в креслах, а сотрудники GE ходили по проходам, собирали карточки с вопросами и относили их трем другим нашим сотрудникам (обычно одним из них был наш финансовый директор), сидевшим за длинным столом сбоку. Те старательно отсеивали неудобные, противоречивые или неоднозначные вопросы, способные поставить выступающего в неловкое положение. То, что оставалось, передавали мне. Сегодня встречи с аналитиками в GE проходят гораздо живее: нет никакого сценария, руководитель показывает слайды, и в любой момент его могут прервать сложным вопросом. Выступления перед аналитиками

превратились в своеобразные интеллектуальные дуэли; впрочем, точно так же проводятся и все внутренние совещания. В результате мы лучше понимаем аналитиков и инвесторов, а они гораздо больше узнают о нашей стратегии.

Моя первая речь окончилась полным фиаско, но следующие двадцать лет мы упорно шли к цели, которую я обрисовал в тот день. Мы стремились быть первыми или по меньшей мере вторыми во всем и боролись за то, чтобы компания прониклась новыми ценностями.

Эта центральная идея возникла у меня на основе предыдущего опыта работы с хорошими и плохими направлениями бизнеса; ее подкрепляли идеи Питера Друкера. Я начал читать его работы в конце 70-х, а Редж представил нас друг другу, когда я готовился занять пост CEO. Друкера с полным основанием можно назвать настоящим мудрецом в менеджменте. В каждой из его книг есть уникальные находки.

Друкер задал мне два очень неудобных вопроса. Первый: «Если бы вы еще не работали в этом направлении бизнеса, стали бы вы сейчас им заниматься?» На ответ «нет» последовал другой вопрос: «И что вы собираетесь с этим делать?»

Как это часто бывает, простые вопросы оказались необыкновенно глубокими. Они очень помогли мне в GE: ведь мы работали во множестве сегментов бизнеса. В те времена хоть какая-то прибыльность направления считалась достаточной причиной держаться за него.

Никто и подумать не мог о том, чтобы изменить правила игры, отказаться от медленнорастущих направлений с низкой прибыльностью, а высвобожденные ресурсы использовать для развития направлений с высокой прибыльностью и возможностями быстрого роста.

Никто — ни внутри компании, ни со стороны — не замечал надвигающегося кризиса. GE была национальным кумиром, десятой корпорацией в США по величине и рыночной капитализации. Но уже много лет нам на пятки наступали азиатские производители, отхватывая отрасль за отраслью: радиоприемники, фотоаппараты, телевизоры, сталь, корабли и, наконец, автомобили. Наше отделение по производству телевизоров с трудом сдерживало натиск. Конкуренты — в том числе из Японии — медленно, но верно отвоевывали нашу прибыль. Несколько других направлений, в частности бытовой электроники и бытовой техники, были ничуть не менее уязвимы.

Но в те времена, как я уже говорил, считали, что если подразделение приносит прибыль, то этого достаточно, чтобы не задумываться больше ни о чем. Даже сегодня случается слышать:

«Вы же получаете прибыль. Что в этом плохого?»

Иногда очень много. Если у подразделения нет долгосрочного конкурентного преимущества, рано или поздно оно перестанет существовать.

Стратегия первого или второго места — «улучшить, продать или закрыть» — выдержала испытание на простоту. Люди обсудили и поняли ее, и большинство приняло ее умом. Но когда настало время ее воплощения, многие с трудом принимали ее сердцем. Такой проблемы не возникало у тех, чье направление было очевидным лидером на своем рынке. Но в других коллективах обстановка была очень напряженной: сотрудникам пришлось осознать, что действовать нужно быстро, иначе этот новый начальник в Фэрфилде возьмет и продаст все отделение.

Я снова и снова рассказывал о стратегии первого или второго места, хотя эти слова уже навязли у меня в зубах. Я использовал и рациональные, и эмоциональные аргументы. И добивался, чтобы все действия менеджмента в организации соответствовали одной цели.

Но стратегия первого или второго места, как и другие, имела свои ограничения.

К примеру, в некоторых отраслях различия между продуктами настолько стерлись, что у лидеров почти не осталось конкурентных преимуществ. Например, почти не имело значения лидерство в направлении электрических тостеров или утюгов: у нас не было возможности устанавливать цены, и приходилось конкурировать с недорогими импортными товарами.

И есть другие рынки, объемом во многие триллионы долларов и с огромным охватом, например рынок финансовых услуг. В этих случаях первое или второе место также несущественно; главное — удерживать конкурентное преимущество в своей нише, продуктовой или географической.

Несмотря на простоту моих идей, их было очень трудно передать 42 отделениям GE. Я долго размышлял, как сделать это лучше. Ответ был найден в январе 1983 года. Как ни странно, мне помогла самая обыкновенная салфетка.

У меня есть привычка, которая иногда раздражает моих собеседников. Практически в любых обстоятельствах я делаю записи и наброски на листочках бумаги. Как-то раз в ресторане, рассказывая о своих идеях жене, я достал фломастер и принялся чертить на попавшейся под руку салфетке. Я нарисовал три круга и разделил наши направления бизнеса по трем категориям: основное производство, технологии и услуги. В первый круг основного производства я вписал осветительные приборы, крупную бытовую технику, моторы, турбины, транспорт и

контрактное производство оборудования.

Направления, оказавшиеся за пределами этих трех кругов, или едва дотягивали до нужных показателей, или работали на рынках с низкими темпами роста, или плохо вписывались в нашу стратегию. Поэтому, сказал я Каролин, мы будем их улучшать, продавать или закрывать. Эта простая концепция сразу же запала мне самому в душу. За следующие две недели мы вместе с командой расширили ее и дополнили некоторыми деталями (см. схему ниже).

Эта схема мне очень помогла. Мне нужен был именно такой простой инструмент, чтобы донести до сотрудников свои идеи. Я начал применять ее повсеместно, и в результате она даже попала в журнал Forbes, в заглавный материал, опубликованный в марте 1984 года.

Схема внушала уверенность и гордость людям, которые работали в направлениях, вписанных в круги. Но вместе с тем она вызвала весьма бурную реакцию в направлениях, которые нужно было «улучшить, продать или закрыть». Особенно в тех, которые

составляли сердцевину старой GE — например, в подразделениях центральных систем кондиционирования воздуха, мелкой бытовой техники, производства телевизоров, аудиопродукции и полупроводников.

Сотрудники считали, что их предали. Некоторые спрашивали: «Для чего я пришел работать в GE? Чтобы оказаться изгоем?» Жалобы поступали также от профсоюзных лидеров и городских властей.

Проблема оказалась серьезнее, чем я ожидал. И ее надо было как-то решать.

* * *

В первые два года стратегия первого или второго места потребовала множества действий, преимущественно в небольших масштабах. Мы продали 71 отделение и линейку продукции, получив за них немногим более $500 млн. Мы заключили 118 других сделок: приобретения, миноритарные инвестиции и создание совместных предприятий, — потратив на все это более $1 млрд. Каждая из сделок сама по себе была относительно невелика, но их последствия ощущались во всей компании. Особенно большой резонанс вызвала продажа направления центральных систем кондиционирования воздуха.

Это направление было не самым крупным в GE (три завода, 2300 сотрудников) и не очень прибыльным. Его доля рынка — 10 % — выглядела бледно на фоне других направлений GE, и в середине 1982 года мы продали его компании Trane за $135 млн. Многие в GE были неприятно удивлены этим, ведь оно находилось в самой сердцевине компании, в отделении крупной бытовой техники в Луисвилле.

Кондиционеры не понравились мне еще тогда, когда я впервые познакомился с ними в качестве руководителя сектора. Я чувствовал, что это направление не контролирует свою судьбу. Мы продавали кондиционеры под брендом GE местному дистрибьютору, наши сотрудники не занимались их установкой и обслуживанием. Мнение клиентов о GE зависело от качества работы наших партнеров. Мы часто получали жалобы, которые не имели к нам никакого отношения. Нашей репутации наносили урон обстоятельства, которые мы не могли контролировать. Конкуренты, захватившие большие доли рынка, работали с лучшими дистрибьюторами и независимыми подрядчиками.

Со всех точек зрения для GE в этом бизнесе было много изъянов. Но его продажа все равно потрясла Луисвилль, как будто

было потеряно нечто ценное.

Сделка с Trane укрепила меня в уверенности, что от передачи слабого направления более сильной компании выигрывают все стороны. Trane была одним из лидеров рынка, так что наши специалисты по кондиционерам вошли в команду-победительницу. Через месяц после продажи я убедился в правильности своего решения, когда позвонил Стэну Горски, бывшему генеральному директору направления кондиционеров, перешедшему в Trane.

— Как дела, Стэн?

— Джек, мне здесь очень нравится, — жизнерадостно сказал он. — Мой начальник весь день думает о кондиционерах, он их просто обожает. А наши с тобой разговоры каждый раз сводились к жалобам клиентов или к моим прибылям. Ты терпеть не мог кондиционеры. Джек, сегодня все мы — победители и чувствуем это. А в Луисвилле я был сиротой.

— Ты меня очень обрадовал, — ответил я.

Несмотря на последовавший вал критики, комментарии Стэна укрепили мою решимость осуществлять стратегию первого или второго места при любых обстоятельствах. Сделка с кондиционерами помогла сформулировать и еще один базовый принцип. Полученные в результате продажи $135 млн. пошли на реструктуризацию других направлений.

При последующих продажах направлений мы действовали так же: никогда не относили полученные денежные средства к чистой прибыли, а немедленно направляли их на улучшение конкурентоспособности компании. За двадцать лет мы ни разу не позволили ни себе, ни подразделениям использовать одноразовые расходы на реструктуризацию как предлог не достичь запланированной прибыли. Мы за все платили сами.

* * *

С того дня, когда я написал Реджу, почему я подхожу на пост CEO, моей постоянной заботой стал «последовательный рост прибылей». К счастью, у нас был ряд сильных и разнообразных направлений, которые помогли мне выполнить это обещание. Мы управляли направлениями бизнеса, а не просто прибылями.

Когда мы продали направление кондиционеров, мы могли использовать полученные деньги самыми разными способами. Но мы решили реинвестировать их в более перспективное направление бизнеса, чтобы усилить его. Именно этого ожидали от нас акционеры, и за это они нам платили.

Наш подход к использованию этих средств можно сравнить с ремонтом дома. Если крыша течет, а денег нет, вы ставите под дырой ведро; найдя в бюджете деньги, вы чините крышу. Именно так использовалась значительная часть средств от продажи направлений в GE: мы делали все возможное, чтобы укрепить наш бизнес на длительный срок.

Время от времени находились критики, которые сомневались в наших методах достижения «последовательного роста прибылей». Один репортер даже предположил, что, если бы мы отражали закрытие одного направления в одном квартале как расход, а продажу другого направления в следующем квартале как доход, рост наших прибылей не выглядел бы столь последовательным.

Вот еще!!! Наша работа — заделывать течь, как только появляются деньги.

Если этого не делать, то получается, что вы ничем не управляете. Проследите за потоком денежных средств — в данном случае средств GE, — и вы увидите, что в действительности происходит в компании. Бухгалтерский учет не приносит денег, их приносит грамотное управление подразделениями.

* * *

Продажа направления кондиционеров вызвала очень бурную негативную реакцию, но главным образом в Луисвилле. Гораздо труднее мне далась следующая сделка — продажа добывающей компании Utah International. Редж Джонс купил эту компанию за $2,3 млрд. в 1977 году. Тогда это стало крупнейшим приобретением — для Реджа, для GE и для всего американского фондового рынка.

Utah International была первоклассной компанией; поставки коксующегося угля японской сталелитейной отрасли приносили весьма неплохие прибыли. Ей также принадлежала небольшая нефтегазовая компания в США и большие неразработанные запасы меди в Чили. Редж приобрел эту компанию, чтобы обезопасить GE от бурной инфляции 1970-х.

В мое время инфляция стала снижаться, и Utah уже не соответствовала нашей стратегии последовательного улучшения финансовых показателей. Она приносила прибыли неравномерно, что шло вразрез с моей целью — дать каждому почувствовать важность его личного вклада.

Каждый квартал GE зарабатывала деньги во всех уголках

мира, цент за центом. Важен был ежедневный вклад каждого сотрудника. Раз в квартал или год руководители разных уровней, в том числе и я, отчитывались о результатах своей работы и сравнивали их с плановыми показателями. А затем руководитель подразделения Utah, сам того не зная, сводил на нет все эти усилия.

Он мог сказать: «У нас на шахте была забастовка, и нам не хватит 50 миллионов до плановых показателей». Сумма была огромной — мы просто не верили своим ушам. И так же легко он мог заявить на встрече: «Цена угля повысилась на десять долларов, так что я порадую вас лишними 50 миллионами». В любом случае на фоне Utah наши усилия увеличивать прибыли цент за центом казались бесплодными.

Мне не нравился бизнес на природных ресурсах: я считал, что в нем мало что зависит от менеджмента. Рыночная конъюнктура или поведение какого-нибудь картеля лишает сотрудников возможности проявить себя.

Кстати, я думаю, что нечто подобное испытала и компания DuPont, когда приобрела в 1981-м компанию Conoco.[17] Цель была та же: застраховаться от роста цен на нефть. Но Conoco была настолько большой компанией, что усилия многих подразделений DuPont то и дело пропадали впустую. Перепады в прибылях Conoco обескураживали сотрудников и руководителей DuPont. Мне об этом не раз рассказывали мои друзья со студенческих лет, работающие в DuPont. В конце концов руководству компании пришлось выделить Conoco в отдельное предприятие.

Все-таки разработкой природных ресурсов должны заниматься специализированные компании.

Несмотря на свое отношение к Utah, я не торопился расторгать крупнейшую сделку Реджа, заключенную всего четыре года назад. Я был перед ним в огромном долгу, а быстрая продажа компании могла показаться проявлением неуважения. Прежде чем принять решение, я послал Реджу презентацию с аргументами в пользу продажи, а потом позвонил ему и попросил обдумать этот вопрос.

За все эти годы я много раз звонил Реджу, чтобы заранее сообщить обо всех своих важных действиях, хотя он ушел из совета директоров в день, когда я стал его председателем.

Через несколько дней после нашего разговора о Utah Редж позвонил мне и после подробных расспросов заверил меня в своей поддержке. За все двадцать с лишним лет он ни разу не усомнился в правильности моих решений и всегда их поддерживал.

Через год после того, как я стал CEO, я встретился с Хью Лидтке, главой компании Pennzoil, и предложил ему Utah; но он отказался ее покупать. У него были другие, более масштабные планы.

Ни один из потенциальных покупателей Utah в США не заинтересовался этой сделкой.

К счастью, у моего заместителя Джона Берлингейма возникла более удачная идея. Он нашел почти идеального покупателя для Utah: австралийский концерн по разработке природных ресурсов Broken Hill Proprietary (BHP) Co. Джон связался с BHP, и компания выразила заинтересованность. Затем он собрал команду. В нее вошли он сам, Фрэнк Дойл и его старый друг Паоло Фреско. Джон и Фрэнк разрабатывали стратегию переговоров, а Паоло, специально приехавший для этого из Европы, претворял ее в жизнь.

Обсуждения с BHP длились несколько месяцев; их усложнили размеры и география компаний. Штаб-квартира Utah находилась в Сан-Франциско, а активы были разбросаны по всему миру. А BHP управлялась из Мельбурна. Преодолев обычные для каждой крупной сделки препятствия, к середине декабря 1982 года представители компаний выработали окончательный протокол о намерениях.

Мы были в восторге от возможности продать компанию за хорошую цену, особенно потому, что покупателей было так трудно найти. Сделка идеально соответствовала нашей стратегии. Так же считали и в BHP. Переговорщики запланировали, что условия приобретения будут окончательно одобрены на регулярном собрании совета директоров BHP в декабре.

Накануне собрания руководители GE собрались на ежегодную рождественскую вечеринку в одном из отелей Нью-Йорка. Я положил начало этим вечеринкам в предыдущем году, чтобы руководство и совет директоров лучше познакомились. Все приглашенные были в приподнятом настроении накануне исторической сделки. Но около 11 часов вечера я увидел, как один из сотрудников поспешно отводит в сторону Джона Берлингейма. Когда через полчаса обычно бесстрастный Джон вернулся в зал, он был потрясен, хотя и старался не подавать виду.

Он принес плохие новости: «Джек, сделка отменяется. Звонил Паоло. Ему только что сообщили, что совет директоров BHP не одобрил покупку. Они не смогли найти необходимую сумму».

Меня ошеломило это известие, ведь я так рассчитывал, что эта сделка станет первым большим шагом на выбранном мной стратегическом пути. Но посреди рождественского веселья мои

надежды рухнули. Мы с Каролин остались до конца вечеринки, а потом вернулись в свои апартаменты в отеле, где мы остановились вместе с Саем Кэткартом и его женой.

Сай уже стал моим доверенным лицом в совете директоров. И в ту ночь мы до трех часов обсуждали альтернативы. Мы знали далеко не все причины отказа, поэтому строили догадки. Я пребывал в отвратительном настроении, и бедняге Саю пришлось выслушивать меня до поздней ночи.

На следующее утро мы с Берлингеймом сообщили новость другим членам совета директоров. Они были заметно разочарованы, но попросили нас попытаться еще раз договориться с BHP. Вернувшись в отель вечером, я нашел на кровати плюшевого мишку, державшего лапу во рту. Жена Сая специально купила этого мишку утром, а Сай прикрепил к нему записку: «Не падай духом. Ты найдешь решение».

Я опасался, что совершил свою самую грубую ошибку за 21 месяц на посту CEO. И слова Сая меня ободрили. Потом я еще не раз получал помощь и от него, и от совета директоров, который поддерживал меня с первого же дня моей работы CEO.

После Рождества Берлингейм, Дойл и Фреско возобновили работу над сделкой. Они учли финансовые ограничения BHP, исключили из Utah несколько подразделений, в том числе американскую нефтегазовую компанию Ladd Petroleum. Все препятствия были преодолены, и BHP приобрела оставшуюся часть нашего дочернего предприятия, Utah, за $2,4 млрд. к концу второго квартала 1984 года. Еще год ушел на получение всех нужных разрешений от государства. А через шесть лет, в 1990 году, мы продали последнюю часть — Ladd — за $515 млн.

После продажи направления кондиционеров, а теперь и Utah я уже не сомневался в правильности нашей стратегии.

Возможно, моя уверенность была чрезмерной. Продажа направления кондиционеров расстроила только сотрудников в подразделении крупной бытовой техники, а продажа Utah не вызвала даже такого отклика — ведь эта компания принадлежала нам очень недолго и по-настоящему не была интегрирована в GE. Однако следующий ход — продажа направления мелкой бытовой техники GE — вызвал совсем другую реакцию.

* * *

Я курировал направление мелкой бытовой техники почти шесть лет и считал его чудовищным. Кого могут вдохновить паровые утюги, тостеры, фены и блендеры? Я прекрасно помню,

что его главным достижением стала электрическая машинка для очистки овощей.

Не такие «передовые технологии» были нам нужны.

Мелкая бытовая техника не подходила для обновленной GE. Она превращала нас в легкую мишень для азиатских импортеров. Американские производители страдали от высоких издержек. Барьеры для входа в этот бизнес были невысоки, а консолидация розничной торговли снижала лояльность по отношению к брендам.

Я был убежден, что это направление нужно продавать, и поэтому поместил его вне трех кругов на своей схеме. Я думал, что мы ничего не потеряем и к тому же заложим еще один кирпич в фундамент нашей стратегии первого или второго места. Судя по всему, в компании Black & Decker узнали о нашем намерении и решили, что это направление им подойдет. У них был сильный потребительский бренд в категории электроинструментов и сильные позиции в Европе, где мы не работали. Руководство Black & Decker считало естественным расширить бизнес в сегмент мелкой бытовой техники.

В ноябре 1983 года мне позвонил Пит Питерсон, один из директоров Black & Decker. Мы несколько раз встречались по разным поводам и были неплохо знакомы.

— Вы не хотели бы продать направление бытовой техники? — спросил Питерсон.

— А почему вы спрашиваете? — поинтересовался я.

Мы еще немного поиграли в кошки-мышки, а потом Питерсон сказал, что звонит от имени Ларри Фарли — CEO и председателя совета директоров Black & Decker.

— Хорошо, если у вас серьезные намерения, что вы хотите узнать? — спросил я.

— Представим пятибалльную шкалу, на которой один значит, что вы никогда не продадите это направление, два — продадите дорого, три — продадите за разумную цену, и так далее. Как бы вы оценили свою позицию? — спросил Питерсон.

— По направлению крупной бытовой техники — между одним и двумя, — ответил я. — Мелкая бытовая техника — три.

— Именно она-то нас и интересует, — признался Пит.

Через два дня — 18 ноября — я встретился с Ларри и Питом. Ларри задал мне много вопросов, и я ответил на большинство из них. Затем Пит напрямую спросил, сколько я хочу за это направление.

— 300 миллионов, и ни центом меньше. И руководитель направления Боб Райт остается в GE, — ответил я.

Когда-то Боб уже покидал GE, и мне пришлось переманивать

его обратно из компании Cox Cable. Мне не хотелось терять его снова. Встретив Боба на следующий день, я сообщил ему о разговоре с потенциальными покупателями и добавил: «Не беспокойся. Я найду тебе работу получше».

Вскоре Ларри и Пит сделали следующий шаг. Аудиторы приступили к анализу финансового состояния направления, а у нас в компании разгорелись ожесточенные споры. Сторонники традиционного курса GE утверждали: компании очень выгодно то, что на мелкой бытовой технике стоит наше название и логотип. Мы заказали быстрое исследование, и оказалось, что все ровно наоборот. Потребители нормально воспринимали логотип GE на плойке или утюге, но это не приносило компании абсолютно никакой выгоды. С другой стороны, крупная бытовая техника — и в те времена, и сегодня — вызывала у потребителей гораздо больше положительных эмоций.

Переговоры шли быстро. Все мы доверяли друг другу, хотели заключить эту сделку и легко решали любые вопросы. Прямолинейность и честность Пита произвели на меня неизгладимое впечатление. Всего через несколько недель после первого телефонного разговора мы завершили сделку.

Но за легкостью переговоров о продаже скрывались серьезные внутренние разногласия в GE. Если двухмиллиардная сделка с Utah никого в компании не удивила, то продажа направления мелкой бытовой техники вызвала невероятное возмущение. Я получил свою первую порцию сердитых писем от сотрудников.

Если бы тогда существовала электронная почта, все серверы компании были бы забиты гневными сообщениями. «Разве мы можем называться GE и не производить утюги и тостеры?», — говорилось в письмах. Или: «Что вы за человек? Такие, как вы, способны на что угодно!»

В курилках компании стоял неодобрительный гул.

Но это были еще только цветочки — ягодки были впереди.

Глава 9
«Нейтронные» годы

В начале 1980-х в GE мало кто понимал, что делает Джек Уэлч и какую цель он преследует. Повсюду царили недовольство, тревога и смятение. Их причиной стали стремление компании занять по всем перспективным направлениям первое или второе место, «три круга», решительная продажа направлений и сокращения персонала во многих частях GE.

За пять лет примерно каждый четвертый сотрудник был вынужден покинуть GE — всего было уволено 118 000 человек, включая 37 000 в проданных направлениях. По всей компании людям приходилось бороться с чувством неопределенности.

А я подливал масла в огонь, выделяя миллионы долларов на непроизводственные расходы. Я строил фитнес-центр, гостевой дом, центр для конференций при центральном офисе и планировал основательную модернизацию Кротонвилля, нашего центра повышения квалификации руководителей. Я считал, что все эти инвестиции — почти $75 млн. — соответствовали тому, о чем я говорил на первой встрече с аналитиками Уолл-стрит.

Но сотрудники не поддерживали меня. Они просто не понимали, зачем все это нужно.

И не имело значения, что деньги, которые я выделил на тренажеры, конференц-залы и спальни, были мелочью для компании, тратившей $12 млрд. за тот же период на новые заводы и оборудование. Никто не обращал внимания на $12 млрд., потраченные по всему миру. Такие расходы в GE считались рутинными. Люди никак не могли смириться с 75-миллионными инвестициями в непроизводственную сферу.

Я знал, что многим трудно понять мои мотивы. Но я нутром чувствовал, что поступаю правильно.

Мне очень пригодилась поддержка нашего HR-директора Теда Левайно. Этот ветеран GE, сделавший карьеру с рядовых должностей и пользовавшийся всеобщим уважением, стал для меня надежной опорой, связующим звеном с прошлым компании. Никто не сомневался в его мотивах и честности. Я знаю, что Тед оказал психологическую помощь множеству руководителей, которых потрясли первые встречи со мной. Он консультировал и многих из тех, кому предстояло покинуть компанию.

Поддержка Теда была важна. Никакие мои слова и действия не могли полностью удовлетворить критиков и успокоить встревоженных сотрудников. Но я не собирался прятаться и при

каждой возможности объяснял свои действия. В начале 1982 года я начал каждую вторую неделю проводить дискуссии за круглым столом с группами примерно по 25 сотрудников за кофе. Все они — и помощники по административной работе, и менеджеры — спрашивали одно и то же: «Вы закрываете заводы и сокращаете персонал. Чем можно оправдать затраты на тренажеры, спальни и конференц-центры?»

Я отвечал, что и то и другое соответствует нашей цели. Мне нравились эти дебаты. Хотя я не всегда в них выигрывал, нужно было пытаться переубеждать людей, одного за другим.

Мне хотелось изменить правила: добиваться большего от меньшего количества людей. Я настаивал, что в компании должны работать только самые лучшие. А лучших нельзя отправлять учиться в серые бетонные клетушки устаревшего центра повышения квалификации. И нельзя, чтобы гости центрального офиса останавливались в третьесортном мотеле. Если мы хотели добиться высочайшего мастерства, то как минимум нужно было предоставить соответствующие условия.

Во время этих дебатов я объяснял, что фитнес-центр выполняет двойную задачу: и способствует укреплению здоровья, и, что так же важно, помогает людям сплотиться. Специалисты в центральном офисе ничего не производят и не продают. Это очень отличается от работы на местах: все сотрудники какого-то отделения могут стремиться к получению нового заказа или увлеченно работать над запуском нового продукта. А в центральном офисе GE люди парковали машину в подземном гараже, поднимались на лифте на свой этаж и работали в своем углу здания до конца дня. Единственным местом встреч был кафетерий, но чаще всего люди и там садились за столики к коллегам, с которыми работали вместе.

Я решил, что спортзал станет местом неформальных встреч сотрудников всех уровней и функций, наподобие подсобки магазина, где отдыхают продавцы. Если этого удастся добиться, вложив чуть больше $1 млн., дело того стоит. Но, несмотря на мои благие намерения относительно фитнес-центра, людям было трудно понять его выгоды на фоне сокращений персонала.

Той же логикой частично объяснялось и решение построить гостевой дом и конференц-центр за $25 млн. при центральном офисе, который был в некотором смысле изолирован, так как располагался за городом (около 60 миль от Нью-Йорка); там не было удобного места для встреч и общения после работы. В Фэрфилде и окрестностях не было приличной гостиницы для сотрудников и гостей, приезжавших со всего мира. А я хотел создать первоклассное место для отдыха, работы и общения, где

были предусмотрены залы с каминами, паб и бар, в которых могли встречаться и общаться все желающие.

Приверженцы традиций были потрясены. Я настаивал на своем, считая, что только так можно создать в компании действительно неформальную семейную атмосферу. Я повсюду пропагандировал необходимость высочайшего мастерства и традиций его передачи и должен был подкреплять эти заявления действиями.

Подобная ситуация сложилась и в нашем корпоративном образовательном центре в Кротонвилле. Он был построен четверть века назад и сильно устарел. Менеджеров размещали в унылых помещениях, по четверо в номере; комнаты выглядели как в придорожном мотеле. Между тем нужно было создать у посетителей Кротонвилля (и сотрудников, и клиентов) ощущение, что их работодатель и партнер — компания мирового уровня. Но некоторые критики начали называть этот центр «Храм Джека».

Отвечая на жалобы в начале 1980-х, я утверждал, что бизнес на самом деле — серия парадоксов:

— Мы тратим миллионы на здания, где ничего не производится, и при этом закрываем неконкурентоспособные фабрики.

Эти цели соответствуют нашему стремлению — стать компанией мирового класса. Без этих расходов и сокращений мы не сможем нанимать и удерживать лучших людей и одновременно предоставлять товары и услуги при самых низких затратах.

— Мы платим самые высокие зарплаты при самых низких расходах на заработную плату.

Нам нужно привлечь лучших сотрудников мира и платить им соответственно. Но мы не можем держать у себя ненужных людей. Чтобы достичь большей производительности при меньшем количестве сотрудников, нам нужны лучшие люди.

— Мы нацелены на долгосрочную перспективу, но не забываем о краткосрочной.

Я всегда думал, что любому дураку под силу либо одно, либо другое. Сокращать затраты в ущерб будущему несложно, и на этом можно продержаться квартал, год или даже два. Мечтать о будущем и не обеспечивать краткосрочных результатов — еще проще. Но настоящий лидер познается в том, как ему удается сбалансировать два этих действия. Как минимум первые десять лет моей работы на посту CEO мне часто возражали: «Вы слишком много внимания уделяете краткосрочной перспективе». Но на самом деле это лишь еще одно оправдание бездействия.

— Чтобы стать мягким, необходимо быть жестким.

Жесткие решения о людях и заводах — предпосылка для того, чтобы заслужить право говорить о «мягких» ценностях, например «высочайшем мастерстве» или «обучающейся организации». «Мягкие» ценности неэффективны, если они не следуют за демонстрацией жесткости. Они могут работать лишь в атмосфере ответственности за результат.

Подумайте об этих парадоксах, которые я пытался донести до сотрудников. Нам нужно было достичь большего при меньших ресурсах. Требовалось расширять одни направления, а другие сокращать или продавать. Нам нужно было работать как единая компания, используя при этом различные стили управления. И конечно, надо было создать первоклассные условия работы, чтобы привлекать и удерживать лучших.

Лежавшая в основе этих парадоксов логика не очень помогала в условиях неопределенности. Недовольство сотрудников было столь велико, что начало выплескиваться за пределы компании. К середине 1982 года журнал Newsweek подхватил обидное прозвище «Нейтронный Джек». Меня считали руководителем, который легко избавляется от людей, оставляя здания нетронутыми.

Я возненавидел это прозвище. Но бюрократию и расточительство я ненавидел еще больше. Мне были одинаково неприятны как одержимость данными в центральном офисе, так и низкая рентабельность отделения турбин.

Скоро «нейтронное» прозвище подхватили почти все СМИ. Казалось, репортеры не могли написать ни одного сюжета о GE без этой клички. Годами меня считали необузданным, упрекали в излишнем увлечении ростом, наймом и строительством новых зданий — в подразделениях пластмасс, медицинских технологий и GE Credit. А теперь я стал «нейтронным».

Наверное, это тоже было парадоксом. Мне он вначале не понравился, но постепенно я его понял.

Дело в том, что мы первыми среди крупных, прибыльных и широко известных компаний приняли такие меры для повышения конкурентоспособности. За несколько лет до этого нечто подобное совершила компания Chrysler, но она отчаянно пыталась избежать банкротства и прибегла к помощи правительства. Поэтому общество было готово к предпринятым ею жестким мерам.

Но от нас никто не ожидал ничего подобного. Всем казалось, что GE — настолько сильная и прибыльная компания, что никакая реструктуризация ей не нужна. В 1980 году оборот GE достиг $25 млрд., а чистая прибыль — $1,5 млрд. Компания вышла на

десятое место по обороту и на девятое по прибыльности в списке Fortune 500.

Но мы прекрасно понимали действительное положение вещей. В 1980-м американская экономика переживала период рецессии и высокой инфляции. Нефть стоила $30 за баррель, а по некоторым прогнозам, цена могла подняться до $100. Японские компании, воспользовавшись слабостью иены и передовыми технологиями, теснили нас по многим направлениям, которые мы считали центральными: от автомобилей до бытовой электроники.

Я хотел, чтобы структура затрат компании стала более конкурентоспособной. Именно этим мы и занялись.

Я прекрасно видел, как изменение экономической конъюнктуры влияло на многих моих коллег в трех штатах — Нью-Йорке, Нью-Джерси и Коннектикуте. В начале 1980-х я возглавлял корпоративное направление благотворительной организации United Way. Мне приходилось часто посещать других CEO, чтобы добиться от них пожертвований, и раз за разом я слышал от них: «Мы хотели бы дать вам деньги, но не можем» или «Мы сейчас в трудном положении и не в состоянии столько жертвовать на благотворительность». Я снова и снова убеждался, что только растущие и процветающие компании способны выполнять свои обязательства перед сотрудниками и обществом.

Вывод компании из кризиса — весьма мучительный процесс, требующий к тому же огромных затрат. Нам повезло: предшественники оставили нам компанию с хорошими финансовыми показателями, так что мы могли проявлять человечность и щедрость по отношению к сотрудникам, которых просили уйти, — хотя, наверное, большинство из них тогда этого не оценили. Мы предупреждали их задолго до увольнения и предлагали хорошее выходное пособие, а наша репутация помогла многим найти новую работу. Так как в GE этот процесс начался рано, у них было больше предложений новой работы. То же самое происходило и в 2001 году: если интернет-компания начала сокращать персонал в числе первых, каждый из уволенных получал несколько предложений новой работы. А сотрудники компании, которая пыталась держаться до последнего, больше всех рисковали пополнить армию безработных.

Мало кто думал об этом, когда такая «процветающая» традиционная компания, как наша, объявила о закрытии завода по производству паровых утюгов в Калифорнии в 1982 году. Мы узнали, что об этом будет сделан репортаж в передаче «60 минут».[18] Надо сказать, когда вам звонят с телевидения с вопросами о закрытии завода, это очень неприятно. В итоге закрытие было представлено в весьма невыгодном свете. Ведущий

передачи сообщил в эфире, что мы уволили 825 человек просто потому, что прибыли были недостаточными и мы хотели перенести это производство из США в Мексику, Сингапур и Бразилию. Несколько бывших работников заявили в прямом эфире, что чувствуют, будто их предали, а местный священник назвал закрытие завода безнравственным.

Их можно было понять, но реальность была иной. Завод производил цельнометаллические утюги, а потребители уже давно предпочитали пластиковые модели. Выпуск устаревшей продукции необходимо было прекратить. Никто не был рад закрытию, но издержки производства здесь были самыми высокими в нашей системе, а мы стремились к конкурентоспособности.

Следует отдать должное «60 минутам»: в передаче было указано, что мы предупредили сотрудников о закрытии завода за полгода, а в среднем это время составляло тогда лишь одну неделю. Репортер также сообщил, что мы профинансировали работу государственного центра занятости на территории GE, где сотрудников учили составлять резюме и проходить собеседования.

И это далеко не все, что мы сделали, потому что располагали достаточными средствами. Мы продлили уволенным срок страхования жизни и медицинской страховки на год, трудоустроили 120 работников к моменту закрытия завода, а почти 600 сотрудников получили право на пенсию от GE. К тому же мы продали наши производственные мощности, и покупатель затем вновь нанял многих из уволенных. Несмотря на все это, сотрудники были очень обижены из-за потери работы.

Когда в феврале 1982-го в «60 минутах» прозвучало обвинение, что для нас «прибыли ценнее людей», я работал на посту CEO менее года. Некоторые критики противопоставляли нас таким компаниям, как IBM, которая тогда еще продвигала идею пожизненного трудоустройства. В 1985 году IBM даже провела специальную рекламную акцию: «…рабочие места могут появляться и исчезать. Но это не должно затрагивать людей». Некоторые менеджеры GE приносили листовки с подобными лозунгами на занятия в нашем центре повышения квалификации и спрашивали: «Ну и что вы на это скажете?» К сожалению, когда позже IBM стала терять конкурентоспособность, эта реклама не помогла ее сотрудникам пережить трудные времена.

Гарантию занятости людям могут дать только удовлетворенные потребители, а не компании. Эта реальность положила конец неписаным контрактам между корпорациями и сотрудниками. Эти «контракты» основывались на представлении

о том, что корпорация предоставляет работу навсегда, и порождали феодальную верность. Если вы честно и усердно работали все положенное время, предполагалось, что компания будет о вас заботиться всю вашу жизнь.

Но условия игры поменялись; ни одна компания, кроме лидеров рынка, не могла оставаться надежным «убежищем» для своих сотрудников.

Старый «психологический контракт» нужно было менять. Я хотел создать новый «контракт», по которому GE предлагала бы лучшие в мире рабочие места людям, готовым к конкурентной борьбе. Если они согласятся, мы предоставим им лучшее обучение и условия работы, дадим множество возможностей личного и профессионального роста и сделаем все, чтобы развить у них навыки, которые позволят им впоследствии легко находить работу. Даже если ни одна компания, включая нашу, и не гарантирует им пожизненного трудоустройства.

Увольнения всегда будут самым трудным решением для руководителя. Людям, которым нравится увольнять, нельзя работать в компании — как и тем, кто на это не способен. Я никогда не питал иллюзий относительно лишений, которые испытывают уволенные. Я пользовался простыми критериями и всегда спрашивал себя: «Проявили ли мы справедливость и беспристрастность? Хотели бы мы, чтобы с нами обошлись точно так же? Смогу ли я, посмотрев на себя в зеркало, ответить «да» на эти вопросы?»

Мы всегда старались смягчать последствия радикальных изменений, поэтому нам не стыдно было смотреть в зеркало. Мне пришлось тысячу раз произносить такую речь: «Мы уволили не людей, а рабочие места, поэтому людям пришлось уйти».

Мы никогда не прибегали к повсеместным сокращениям персонала или замораживанию зарплаты — двум излюбленным приемам руководителей, стремящихся снизить затраты. Оба они применяются под предлогом «чтобы все разделили эту боль», но в действительности так поступают те, кто не желает осознать реальность и заняться дифференциацией.

Лидерством здесь и не пахнет. Приказы сократить по 10 % персонала во всех подразделениях или заморозить всем зарплаты противоречат необходимости заботиться о лучших сотрудниках. Если в некоторых подразделениях (например пластмасс, освещения и бытовой техники) весной 2001 года мы проводили сокращения штатов, то в других (например силовых турбин и медицинских технологий) не успевали нанимать персонал.

К сожалению, в 1980-е количество работающих в GE в основном падало. Если в конце 1980 года число сотрудников

составляло 411 000, то к концу 1985-го эта цифра сократилась до 299 000. Из 112 000 сотрудников, покинувших GE, около 37 000 работали в проданных направлениях, но 81 000 — то есть каждый пятый в промышленных направлениях — потеряли работу по причинам, связанным с производительностью.

Цифры наглядно показывали: в компании действительно было слишком много лишних рабочих мест. Но «нейтронная» кличка все равно меня удручала.

Этот трудный период мне помогла пережить поддержка, которую я получал и дома, и в офисе, и от совета директоров. Когда я приходил домой расстроенный, Каролин не раз повторяла: «Джек, ты должен делать то, что считаешь правильным для всех».

В 1980-е годы столь масштабные изменения в GE были бы невозможны без решительной поддержки со стороны ключевых руководителей компании: вице-председателей Джона Берлингейма и Эда Худа, HR-директора Теда Левайно и финансового директора Тома Торсена. Еще одним моим сторонником, доверенным лицом и близким другом стал Ларри Боссиди, которого я пригласил в Фэрфилд в 1981 году, чтобы он возглавил недавно созданный сектор материалов и услуг. Я интересовался его мнением о моих новых идеях.

И конечно же, никакие изменения не могли бы произойти без поддержки со стороны совета директоров. Они рассматривали все жалобы и читали все негативные отзывы в прессе, но с самого первого дня ни разу не отказали мне в поддержке.

Сразу же после моего назначения Уолтер Ристон рассказал всем своим знакомым в Нью-Йорке, что я лучший CEO в истории компании. Конечно, это было приятно слышать, особенно в мой «нейтронный» период. Уолтер был надежным и отважным человеком и постоянно убеждал меня действовать так, как я считаю нужным.

Но на меня все равно оказывали значительное давление, пытаясь предотвратить некоторые жесткие решения. Это лоббирование было не только внутренним — мне звонили мэры, губернаторы, члены законодательных собраний штатов и законодатели федерального уровня.

Однажды во время планового посещения законодательного собрания штата Массачусетс в 1988 году я встретился с губернатором штата Майклом Дукакисом. Он сказал:

— Очень хорошо, что вы посетили наш штат. Но было бы еще лучше, если бы вы создавали здесь больше рабочих мест.

(Надо сказать, что накануне этой встречи наш завод по производству авиадвигателей и промышленных турбин в городе

Линне опять отличился: его профсоюз отказался подписывать наш новый национальный трудовой договор.)

Я ответил:

— Господин губернатор, мне придется вам это сказать. Линн — последнее место на земле, в котором я стал бы создавать рабочие места.

Советники Дукакиса были шокированы. Возникла долгая пауза. Все ждали, что я произнесу что-нибудь успокаивающее о том, что мы обязуемся сохранять рабочие места или, возможно, расширять свои мощности в Массачусетсе.

— Вы — политик и умеете считать голоса, — напомнил я. — Вы ведь не строите новые дороги в районах, которые проголосовали против вас.

— Что вы имеете в виду? — спросил он.

— Линн — единственный завод GE, который отказался подписывать наш общенациональный профсоюзный договор. Зачем мне давать работу тем, кто причиняет неприятности?

Губернатор понял мою логику и послал своего представителя по трудовым отношениям в Линн, чтобы улучшить положение. Сейчас ситуация там исправляется, хоть и очень медленно; но в конце концов этот завод проголосовал за заключение национального договора в 2000 году.

* * *

Еще один болезненный удар я получил в начале августа 1984 года, когда журнал Fortune поместил меня на первое место в своем списке «Самых суровых боссов Америки». К счастью, в статье был не только негатив: один наш бывший сотрудник заявил, что до меня «никогда не встречал человека с таким количеством творческих идей для бизнеса. Никто до этого так не стимулировал работу моей мысли». Еще один сотрудник даже похвалил меня за то, что я «принес в GE увлеченность и преданность, характерные для лучших молодых компаний Кремниевой долины».

Все это мне понравилось, но положительные реакции были омрачены комментариями от анонимов, которые называли меня очень резким и заявляли, что я не переношу ответов, начинавшихся с «я думаю». Еще один экс-сотрудник, пожелавший остаться неизвестным, утверждал: «Работая с ним, чувствуешь себя как на войне. Многих подстреливают, а выжившим предстоит очередная битва». В статье говорилось, что я чуть ли не физически нападаю на людей с вопросами, «критикуя, унижая,

поднимая на смех и оскорбляя».

По правде говоря, наши совещания действительно отличались от того, к чему привыкли сотрудники: мы многого требовали от них и заставляли готовиться к выступлениям. Те же, кто не справлялся с работой, старались представить себя в более выгодном свете.

Я получил журнал перед отъездом на выходные в Калифорнию, в гости к директору Эду Литтлфилду. Я показал ему статью, но он только пожал плечами.

Однако я не мог выкинуть ее из головы. Выходные были безнадежно испорчены, а клички «Нейтронный Джек» и «Самый суровый босс Америки» еще долго преследовали меня.

Теперь я уверен, что действовал недостаточно жестко и быстро. Когда в середине 1980-х слушатели программы MBA в Гарвардской школе бизнеса спросили меня, о чем я больше всего сожалею относительно первых лет работы CEO, я ответил: «Я слишком долго медлил, прежде чем действовать».

Студенты расхохотались, но я говорил серьезно.

Я и в самом деле медлил с решительными мерами: недостаточно быстро закрывал неконкурентоспособные заводы; при сокращениях оставлял экономистов, консультантов по маркетингу, стратегических планировщиков и явных бюрократов гораздо дольше, чем следовало. Я уничтожил нашу секторную структуру только в 1986 году — а нужно было избавиться от нее, едва утвердившись на посту CEO, поскольку она была лишь очередным «изолирующим» уровнем управления. На постах руководителей секторов работали лучшие наши сотрудники, а мы не использовали их потенциал, не давали им возможности проявить свои лучшие качества.

Как только мы избавились от секторной системы, мы смогли по-настоящему разглядеть руководителей. Это изменило условия игры. За считанные месяцы нам стало ясно, кто соответствует нашим требованиям, а кто нет. В середине 1986 года компанию покинули четыре старших вице-президента. Это стало значительным прорывом.

СМИ уделяли основное внимание сокращениям персонала, а мы — людям, которых нужно было удержать. Я мог до посинения говорить об осознании реальности, о необходимости занять первое или второе место в каждом направлении или о создании организации, которой идут на пользу преобразования; но, не собрав команду из подходящих «рабочих лошадок», мы не могли сдвинуть с места процесс реальных изменений в компании. Мне не следовало тратить столько времени на сопротивлявшихся сотрудников в надежде, что удастся их переубедить.

Когда мы наконец назначили подходящих людей на все ключевые позиции, положение быстро изменилось. Вот прекрасный пример: в марте 1984 года Деннис Даммерман был назначен финансовым директором GE.

Если бы мы тогда попросили тысячи сотрудников составить список возможных преемников Тома Торсена на этой позиции, Деннис бы туда не попал, потому что он стоял гораздо ниже в финансовой иерархии.

Наши отношения с Томом всегда были непростыми. Я любил его за ум, смелость и умение быть настоящим другом. Он был и самым суровым критиком в компании, проявляя жесткость и решительность по отношению ко всему и всем, включая меня. Но при этом он не мог заставить себя посягнуть на священную территорию финансовой организации, самой сильной в компании. Несмотря на частые обсуждения этого вопроса, согласия мы так и не достигли. Уйдя из GE, Том стал финансовым директором компании Travelers.

Наша финансовая структура разрослась (до 12 000 сотрудников) и забюрократизировалась. Большинство исследований, проводившихся по принципу «неплохо бы узнать», брали начало в финансовой структуре, которая в то время тратила от $65 млн. до $75 млн. в год только на операционный анализ.

Наша финансовая структура стала обособленным институтом. В ней проводилась лучшая в компании программа обучения. Ее лучшие выпускники становились аудиторами и быстро росли в организации, приобретая разнообразный опыт. В результате у нас сложилась сильная, квалифицированная, но негибкая финансовая организация, которая стремилась контролировать любую мелочь, но не хотела менять ни компанию, ни себя.

Я хотел, чтобы новый финансовый директор совершил настоящую революцию. Когда я предложил этот пост Даммерману, он работал генеральным директором отделения недвижимости в GE Capital. Он ни разу не выступал перед советом директоров. В возрасте 38 лет он стал самым молодым финансовым директором в истории компании.

Когда я работал руководителем сектора, Деннис два года был моим подчиненным и продемонстрировал невероятную сообразительность, смелость и универсальность. Во время аттестации — Сессии Си — он почти мгновенно различал сотрудников класса А и В.

Очень важно было и то, что его не связывали бюрократические предубеждения, свойственные типичным

кандидатам на такую позицию. Работа, которую я ему доверил, позволяла ему максимально реализовать свой потенциал. Хотя Деннис не был уверен, что подходит для этой позиции, я в нем не сомневался и всегда готов был предоставить необходимую помощь.

Это назначение потрясло Денниса не меньше, чем сотрудников финансовой структуры. Он был у себя в кабинете в GE Capital, когда я позвонил ему мартовским утром 1984 года и попросил о встрече в шесть часов вечера в том же ресторане, где когда-то я нарисовал стратегию трех кругов на салфетке.

Я попросил его никому не говорить о нашей встрече. Не знаю, о чем он думал в те десять часов до нашей встречи. Я уверен, что он решил: это будет что-то хорошее. Но он и не представлял, что я приглашу его на высшую финансовую позицию.

Когда я приехал в ресторан, Деннис уже сидел у барной стойки. Я сел рядом, заказал себе выпить и сразу перешел к делу: «Деннис, на этой неделе я хочу обратиться к совету директоров и назначить тебя старшим вице-президентом и финансовым директором. Ты согласен?»

Он ошеломленно пробормотал: «Да… хорошо».

Придя в себя после первого потрясения, Деннис начал задавать десятки вопросов об этой позиции, так что мне наконец пришлось позвонить домой и попросить свою жену Каролин приехать к нам. Втроем мы отметили приятные для Денниса известия.

Новость о его назначении всколыхнула всю компанию, особенно финансовую организацию. Именно этого я и хотел. Назначение Денниса создало необходимый нам кризис. Я подлил масла в огонь, написав Деннису трехстраничное критическое описание его новой организации. Деннис поделился им со своей командой.

В мае 1984 года я написал в письме: «Для начала я должен подчеркнуть, что не чувствую неприязни к финансовой организации. Я считаю ее одной из лучших функциональных организаций в нашей компании. Именно она играла роль «клея», который скрепляет компанию.

Но пришло время поставить под вопрос все, что было сделано в прошлом, — именно под вопрос, а не под сомнение: от программы финансового менеджмента, ее исходных данных, масштабов и результатов обучения до размера и роли центрального офиса и отделений на местах».

Для изменений недостаточно лозунга или выступления. Они происходят, когда вы назначаете нужных людей для их проведения. На первом месте — люди, а уже потом стратегия и

все остальное. Во многих отношениях Деннис был идеальным внутренним «аутсайдером», который был нужен, чтобы компания смогла стряхнуть бюрократические оковы финансовой структуры.

Со временем Деннис значительно изменил лицо финансовой организации. Через два года после назначения он все еще боролся с финансовой бюрократией. Прошли годы, прежде чем удалось прекратить чрезмерный анализ данных. Например, в 1986 году мне предоставили подробный анализ продаж на международных рынках. В нем содержался прогноз общего дохода GE на следующие пять лет по каждой стране, включая Маврикий, крошечный остров у африканского побережья.

Отчет был подписан Дэйвом Коутом — финансовым аналитиком, работавшим в центральном офисе двумя уровнями ниже Денниса в иерархии. Я попросил вызвать Коута ко мне в кабинет.

— Дэйв, — сказал я, — ты вроде умный парень. Но зачем ты дергаешь людей на местах, чтобы они узнавали эту информацию? Прогноз доходов? На пять лет вперед? На Маврикии? Сомневаюсь, что ты вообще знаешь, где он находится!

Дэйв не знал, что и ответить. За два месяца до этого он сам без моего ведома пытался отменить этот отчет. А в тот день мы навсегда избавились от этого прогноза. Дэйв стал заметным человеком в компании и после нескольких повышений в должности возглавил отделение бытовой техники. В 1998 году он покинул компанию и сейчас работает CEO в компании TRW в Кливленде.

Подобное случалось постоянно по всей организации, но Даммерман не сдавался. За первые четыре года работы он сократил финансовый персонал наполовину. Он руководил консолидацией 150 различных систем оплаты труда, которые мы использовали только в США. Он изменил программу финансового менеджмента, где раньше 90 % внимания уделялось финансам и лишь 10 % — общему менеджменту: теперь она почти наполовину была посвящена менеджменту и лидерству. Ему удалось изменить отношение аудиторов к делу: если раньше они считали себя корпоративными полицейскими, то теперь стремились помочь нашему бизнесу.

Изменение роли персонала по аудиту стало для нас огромной победой — очень важным событием. Переведя аудиторов на эту партнерскую роль и лишив их статуса «надзирателей», мы реформировали не только их деятельность, но и, в конечном итоге, их будущее положение. Три из наших ключевых инициатив — в услугах, «Шести сигмах» и электронном бизнесе — не привели бы к сегодняшним успехам без преданного руководства и

поддержки этой молодой группы звезд. Они неуклонно распространяли самые эффективные приемы во всех подразделениях GE в разных странах мира.

Сегодня финансовые директора всех подразделений GE считают, что они должны действовать как директора по операционным вопросам, а не как контролеры. За свои 14 лет на этом посту Деннис превратил финансовую организацию в настоящую школу лидерства. Несколько его подчиненных стали настоящими звездами: Джон Райе из отделения энергетики и Дэйв Калхун из отделения авиационных двигателей были назначены CEO двух крупнейших наших отделений. Джей Айрленд стал CEO группы станций NBC. Шарлин Бегли возглавила аудиторский персонал GE, насчитывавший 180 человек, а в середине 2001 года стала финансовым директором отделения специализированных материалов GE.

Таких же успехов удалось добиться в нашей юридической структуре. Наша юридическая организация работала в неверном направлении: если возникала проблема, наши юристы, по сути, знали только, кому звонить; затем делом занимался адвокат со стороны, а наш юридический персонал играл вспомогательную роль. В отличие от финансовой организации в юридической структуре не было внутреннего кандидата, который бы произвел нужные преобразования. Я общался со многими юристами вне нашей компании, чтобы получить помощь в поиске лучших кандидатов.

Деннис казался многим неподходящим кандидатом на место финансового директора; то же можно было сказать о моем новом кандидате на позицию главного юрисконсульта — Бене Хайнемане. Он специализировался на конституционном праве и занимался апелляциями в Верховном суде США. Бен был стипендиатом Родса,[19] репортером газеты Chicago Sun-Times, редактором издания Yale Law Journal, секретарем Верховного суда и адвокатом по защите интересов общества в Вашингтоне. Его первой серьезной работой стала защита людей с дефектами умственного развития. Он дослужился до замминистра здравоохранения, образования и социального обеспечения; а когда я встретил его в 1987 году, он занимался частной практикой как управляющий партнер в вашингтонском офисе фирмы Sidley and Austin.

Некоторым показалось странным, что я выбрал именно его. Даже у самого Бена были сомнения. Перед последним собеседованием он сказал:

— Не забывайте, что я специалист по конституционному, а не корпоративному праву.

— Ничего страшного, — возразил я. — Вы наймете хороших юристов. Вот чего я от вас хочу.

В отличие от Денниса Бен не унаследовал созвездие талантов в своей организации, и ему пришлось искать их на стороне. Я позволил ему предлагать такую же зарплату, как лучшие юридические фирмы, а в качестве дополнительного стимула добавил опционы на акции. И он сумел переманить лучших партнеров нескольких адвокатских фирм.

Это был классический пример того, как сотрудник класса А нанимает людей такого же высокого класса.

Бен был очень увлечен резюме. Говоря о кандидатах, он все время переходил на подробное описание их учебы и опыта работы: от названия колледжа и позиции в журнале Law Review до того, у какого федерального судьи они работали секретарем. Мы постоянно подшучивали на этой его привычкой.

Готов признать, что в этом случае резюме действительно были важны, и Бен отыскал настоящих звезд.

Но первоклассное юридическое сопровождение — еще не все, чего мы добились.

Трое компаньонов Бена оставили юридическую практику и сыграли значительную роль в работе GE: Генри Хабшмен, бывший юрисконсульт в отделении авиационных двигателей, стал CEO в GE Capital Aviation Services. Фрэнк Блейк, ранее главный юрисконсульт в отделении энергетических систем, возглавил развитие бизнеса в компании. Джей Лапин, ранее главный юрисконсульт в отделении бытовой техники, перешел на позицию президента GE Japan.

Бен перевернул юридическую структуру вверх дном. Сегодня я убежден, что у GE лучшая юридическая организация в мире (почти все согласны, что в компании работает лучшая корпоративная юридическая команда). Наши юристы прекрасно знакомы с компанией и сотрудниками, поэтому они всегда сами разрабатывают стратегию ведения дел. Юридические фирмы со стороны стали гораздо теснее сотрудничать с нами и превратились в компаньонов нашей фирмы.

Как это ни парадоксально, мне не следовало так медлить с мучительным решением избавиться от сотрудников, которым не по силам были наши новые требования. С годами я не раз убеждался, что склонен слишком осторожничать. Мне нужно было скорее избавляться от лишних структур и продавать слабые отделения. Почти все нужно и можно было сделать быстрее.

«Самый суровый босс Америки» на деле оказался недостаточно суровым.

Глава 10
Сделка с RCA

В середине 1970-х мы создали совместное предприятие с японской компанией Yokogawa Medical Systems. Один из их заводов неподалеку от Токио производил аппараты для ультразвуковой диагностики. Я никогда не забуду свой первый визит на это предприятие. Сразу после сборки аппарата рабочий устраивал быструю проверку качества: расстегивал рубашку, наносил на грудь немного геля и проводил ультразвуковыми зондами по своему телу. Затем он заворачивал аппарат, упаковывал его в коробку, приклеивал транспортный ярлык и клал на погрузочную платформу. На одном из лучших заводов GE в Милуоки, чтобы справиться с этой задачей, потребовалось бы гораздо больше людей.

Японцы сумели стать пугающе эффективными. Они разрушали структуру затрат, отрасль за отраслью. Особенно сильно это чувствовалось в производстве телевизоров, автомобилей и копировальных аппаратов.

Я искал отрасль, где мы смогли бы укрыться от их наступления. В начале 1980-х я рассматривал для этого три направления: продукты питания, фармацевтику и телевещание. Есть нужно всем, и позиции США на мировом рынке сельхозпродукции были очень сильны. Мы оценили несколько компаний по производству продуктов питания, включая General Foods, но поняли, что не достигнем нужных показателей. Тогда отношение цены акций к прибыли у General Foods было гораздо выше, чем у GE. А в фармацевтической отрасли наши показатели расходились еще больше.

Телевещание стало привлекательным направлением из-за государственных ограничений на иностранное участие в предприятиях. Как и пищевая промышленность, оно могло приносить хороший поток денежных средств. А это помогло бы укрепить и расширить наши подразделения.

Но японская угроза привела к сделке, которая очень изменила GE. В 1985 году мы приобрели вещательную компанию RCA (Radio Corporation of America) за $6,3 млрд. На тот момент это приобретение стало крупнейшей в истории США сделкой, не связанной с нефтью. Мы приобрели RCA главным образом для того, чтобы получить NBC. И последствия этой сделки преобразили нашу работу.

Телевидение всегда привлекало меня.

До RCA мы чуть не приобрели CBS. Весной 1985 года Тед Тернер сделал попытку враждебного поглощения этой телевизионной сети. Я встретился с председателем CBS Томом Уайманом, чтобы обсудить, сможет ли GE выступить в роли «белого рыцаря». Но Уайману удалось отразить угрозу Тернера, и наша помощь не понадобилась. Сделка с CBS не состоялась. Но моя «тайная» встреча с Уайманом не осталась без внимания.

На Уолл-стрит ничего нельзя сохранить в тайне. Феликс Роатин, партнер инвестиционного банка Lazard Freres, услышал, что я интересовался CBS. Он также знал о моих прежних попытках приобретения Cox Broadcasting. Я тоже был наслышан о нем и восхищался его работой, хотя до этого ни разу не обращался к нему за помощью. Я знал, что Роатин и председатель RCA Торнтон Брэдшо (его еще называли Брэд) дружили и не раз обсуждали стратегические варианты развития RCA.

Брэд возглавил RCA в середине 1981 года после нескольких лет успешной работы на позиции президента ARCO. Он был спокойным, скромным и невероятно мудрым человеком и сразу очень мне понравился. На новом посту ему быстро удалось решить несколько сложных задач, в том числе уговорить телепродюсера Гранта Тинкера возглавить NBC.

Сначала Брэд не собирался так долго оставаться в RCA. Он нашел себе замену — Боба Фредерика, который по иронии судьбы был одним из претендентов на роль преемника Реджа в GE. Боб пришел в RCA за три года до того на позицию директора по операционным вопросам и президента, а в 1985 году его назначили CEO. Брэд остался в компании председателем совета директоров. Но даже он не был уверен, что RCA сумеет сохранить независимость.

Феликс неожиданно позвонил мне и спросил, не хочу ли я встретиться с Брэдом. Через несколько дней — 6 ноября 1985 года — мы встретились в нью-йоркской квартире Феликса. Вскоре стало ясно, что Брэдшо, как и я, был обеспокоен конкуренцией со стороны азиатских производителей и стремился занять первое или второе место на рынке.

В тот вечер мы не говорили о конкретной сделке, но прониклись симпатией друг к другу. Феликс умел правильно подбирать участников сделок. С Брэдом было легко общаться, и мы одинаково понимали стратегическое обоснование комбинации. Это совещание было кратким, менее часа, и мы не стали договариваться о следующей встрече.

Тогда мы просто понравились друг другу, но я почувствовал, что есть реальная перспектива прочного союза.

На следующий день я собрал команду, включая Денниса

Даммермана (финансового директора) и Майка Карпентера (директора по развитию бизнеса), чтобы как следует изучить RCA. Мы начали работу над проектом под кодовым названием «Остров».

Накануне Дня благодарения я собрал свою команду, чтобы решить, нужен ли следующий шаг. Мы с Ларри Боссиди и командой «Острова» более четырех часов «продирались» через все плюсы и минусы приобретения. Такой метод всегда был для меня неотъемлемой частью управления GE: собрать за столом группу людей, вне зависимости от их ранга, и «продираться» через особо трудный вопрос. Это значило рассматривать его с разных сторон, выслушивать разные точки зрения, но не торопиться с выводами.

«Продравшись» через связанные с RCA вопросы, мы увидели, что это — нечто гораздо большее, чем сеть вещания. У нас было небольшое направление полупроводников, как и у RCA. Мы имели авиакосмическое отделение — RCA тоже. Обе компании занимались производством телевизоров. Объединив эти отделения, мы могли бы значительно усилить каждое из них.

Мы уже не первый год занимались телестанциями, а недолгое общение с CBS помогло нам гораздо увереннее вести переговоры с телевизионной сетью. Мы оценили вещательное подразделение RCA в $3,5 млрд. Чтобы сделка состоялась, нам нужно было смириться с ценой остальных направлений — около $2,5 млрд.

Больше всего нас беспокоила оценка стоимости NBC. Хотя в 1985 году у этой телесети были хорошие рейтинги, кабельное телевидение начало отнимать у нее аудиторию. Но мы все равно решили, что эта сделка нам подходит.

Я часто задавал себе и другим вопрос: «Чем бы мы хотели заниматься через десять лет: бытовой техникой или телевидением?»

Мы все согласились подумать над сделкой на выходных. На следующей встрече утром в понедельник оказалось, что наши выводы совпали: покупка NBC пойдет нам на пользу, кроме того, другие подразделения RCA отлично сочетаются с нашими.

Итак, мы решили начинать переговоры.

Я сообщил Феликсу, что мы заинтересованы в сделке, если нас устроит цена. Он организовал еще одну встречу между Брэдом и мной в четверг 5 декабря в апартаментах Брэда в отеле.

Обменявшись любезностями, мы быстро перешли к делу. Я заявил ему:

— Я хотел бы приобрести вашу компанию. Наши компании идеально друг другу подходят.

Он понимал это не хуже меня.

Я предложил цену в диапазоне $61 за акцию — более чем на

$13 выше цены, по которой тогда продавались акции RCA. Он сделал паузу и профессорским тоном сообщил, что этого недостаточно. К концу встречи мы договорились продолжить переговоры, хотя нам и не удалось сойтись в цене.

Но на следующий день ситуация усложнилась. Боб Фредерик узнал о наших консультациях и страшно рассердился. Брэд ничего ему не говорил, и он подумал, что компанию пытаются продать без его ведома. У них случилась по этому поводу небольшая размолвка, и Боб попытался настроить нескольких директоров в совете RCA против сделки. Но во время собрания совета директоров 8 декабря Брэд смог получить согласие большинства директоров.

Он сообщил мне эту хорошую новость по телефону, но с оговоркой, что цена все еще не подходит. Своим представителем он нанял Феликса. Мне нужен был инвестиционный банкир, и я прибег к помощи своего друга Джона Вайнберга, который управлял Goldman Sachs.

Затем мы несколько дней вели переговоры: с одной стороны Брэд, Боб и Феликс, с другой — Джон и я. В конце концов, как обычно, дело свелось к мелочам: Брэд настаивал на $67 за акцию, а я — на $65. В конце концов мы сошлись на $66,5 — вероятно, на 50 центов больше, чем ожидал Брэд.

Если для успеха приобретенной компании требовалась дальнейшая помощь ее бывшего владельца, я всегда стремился к тому, чтобы все стороны оставались довольны результатами переговоров.

К вечеру среды 11 декабря мы подготовили наше предложение RCA — $6,3 млрд. в денежной форме.

Но у сделки обнаружился необычный аспект. Всего за несколько месяцев до этого, в августе, один из юристов RCA среднего уровня сообщил одному из наших юристов, что хочет избавиться от старого решения суда на основе соглашения между GE и RCA. Во время Первой мировой войны правительство США обратилось к компаниям GE, AT&T и Westinghouse с просьбой образовать Radio Corporation of America (RCA) в целях обороны.

В 1933 году Министерство юстиции решило, что следует выделить RCA в отдельную компанию. Мы так и сделали, а в качестве компенсации получили здание центрального офиса RCA по адресу 570, Лексингтон-авеню. Однако в результате этой сделки было принято решение суда на основе соглашения участвовавших сторон, которое не позволяло GE приобретать обычные акции RCA. Более чем пятьдесят лет спустя — к октябрю — Министерство юстиции отменило это ограничение, а еще через два месяца ничто не могло помешать завершению сделки.

Нам по-настоящему повезло! Ведь никто из нас даже не подозревал о существовании этого решения суда.

Вечером 11 декабря мы вернулись в здание GE на Лексингтон-авеню, чтобы отпраздновать сделку. Именно в то здание, которое GE получила за свое участие в RCA в 1933-м.

Получился незабываемый вечер!

Мы открыли шампанское, смеялись и радовались, как дети. Никогда не забуду, с каким удовольствием мы смотрели из окна и видели сквозь туман освещенные буквы RCA на крыше здания компании у Рокфеллеровского центра, всего через три квартала от нас. Нам не терпелось поместить туда логотип GE. Мы чувствовали себя первоклассными бизнесменами.

Подготовка крупнейшего на то время слияния компаний вне нефтяной промышленности заняла всего 36 дней — с первой моей встречи с Брэдшо до окончательного утверждения советом директоров. Сделка, объявленная 12 декабря, стала поворотным пунктом для GE. Критики спрашивали: «Зачем вообще компании по производству лампочек приобретать телевизионную сеть?» Вещание открывало нам интересные горизонты, приносило хорошие деньги и давало возможность защититься от конкуренции из-за рубежа. К тому же в довесок мы получили несколько впечатляющих активов, на которые почти никто не обратил внимания.

Сделка помогла изменить атмосферу в компании после периода реструктуризации и сокращений, приведших к путанице и неуверенности. Приобретение RCA позволило GE обновиться и получить новый заряд энергии. Я помню, как в январе, через несколько недель после объявления об этом приобретении, мне нужно было выступить на собрании менеджеров по операционным вопросам в городе Бока-Ратон (штат Флорида).

Когда я вышел на сцену, аудитория — около 500 человек — устроила мне овацию. Для них приобретение RCA стало началом новой эры.

После заключения сделки мы продали нестратегические активы RCA, включая направления пластинок, ковровых покрытий и страхования. Нам не нравилась культура, царившая в бизнесе пластинок, а ковровые покрытия не подходили ни одному из других наших направлений, как и небольшая страховая компания. Через год после заключения сделки мы вернули себе $1,3 млрд. из затраченных $6,3 млрд.

Я сделал все, чтобы Грант Тинкер и дальше возглавлял NBC. Я прекрасно знал, что именно ему сеть обязана множеством популярных программ — от The Cosby Show до Cheers. Еще до завершения сделки Тинкер сообщил Брэду, что собирается

уходить: ему надоело каждую неделю летать из Нью-Йорка в Калифорнию. Его пятилетний контракт истекал в июле, но я попытался его переубедить. Мы встретились и поужинали, и я предложил ему, как мне казалось, океан денег. Но он так и не передумал.

Пришлось воспользоваться запасным вариантом. После продажи отделения мелкой бытовой техники Боб Райт возглавил GE Capital. Но у него был опыт работы президентом Cox Cable, подразделения компании Cox Broadcasting, которую мы когда-то пытались приобрести.

Боб идеально подходил на роль руководителя NBC: разбираясь в телевещании и зная GE, он стал нашим близким союзником, когда мы ступили на незнакомую территорию. Я назначил Боба руководителем NBC в августе 1986 года. В СМИ задавались вопросом: «Как этот человек из GE может управлять телесетью?»

Но прошло уже пятнадцать лет, а Боб до сих пор работает на этой позиции и прекрасно себя зарекомендовал.

NBC получила относительную независимость, а мы начали интегрировать те направления RCA и GE, которые дополняли друг друга. Мы создали совместные команды, которые встречались со мной каждую неделю. Им предстояло решить уравнение $1+1=1$: один профессионал из штата GE плюс один профессионал из штата RCA равняется одному сотруднику объединенной компании. Команды по интеграции согласились, что работу должны получить лучшие из каждой компании.

И это были не пустые обещания. Люди из GE получили высшие руководящие должности, но во взаимодополняющих отделениях RCA выиграла большинство важных постов. В итоге мы заняли первое место среди производителей телевизоров в Америке и назначили главой этого направления руководителя из RCA. То же самое произошло с авиакосмическим направлением и отделением полупроводников: после объединения их возглавили люди из RCA. Четвертое отделение — правительственных услуг и спутниковой связи — возглавил Джин Мерфи из RCA, который затем стал руководителем авиакосмического направления и авиадвигателей GE, а впоследствии — вице-председателем GE. У Джина Мерфи была военная выправка и военная же дисциплина. Он всегда выполнял свои обязательства. Я считал его воплощением честности — а это высший комплимент, который можно сделать человеку.

В результате объединения активов мы получили новые козыри и новые стратегические варианты, которые раньше считались неосуществимыми. И в следующие десять лет каждый

из этих козырей создал реальную ценность для GE.

* * *

К сожалению, пока я занимался крупнейшей сделкой в своей профессиональной карьере, самый важный союз в моей личной жизни подходил к концу.

У нас с Каролин уже много лет были трудности в браке. Я посвящал почти все свое время работе, а она воспитывала наших четырех детей. Все они выросли достойными людьми. Моя старшая дочь, Кэтрин, закончила университет Дьюка и училась на первом курсе Гарвардской школы бизнеса. Старший сын, Джон, закончил преддипломное обучение в университете Вирджинии и учился на магистра химического машиностроения в Иллинойсе. Другая наша дочь, Энн, закончила университет Брауна и собиралась учиться на магистра в Гарвардской школе архитектуры. А младший сын, Марк, учился на первом курсе в университете Вермонта.

Но у нас с Каролин не осталось почти ничего общего, кроме дружбы и взаимного уважения. Наши пути разошлись. Мы развелись по взаимному согласию после 28 лет брака в апреле 1987 года. Каролин поступила на юридический факультет, получила диплом и вышла замуж за юриста, которого встретила во время учебы.

Так я внезапно снова стал холостяком. Этот статус в сочетании с большими деньгами был таким же преимуществом, как рост 190 см и роскошная шевелюра. Все пытались найти мне пару и устраивали много свиданий с интересными и привлекательными женщинами.

Но все было напрасно, пока Уолтер Ристон и его жена Кэти не устроили мне свидание «вслепую» с Джейн Бизли, адвокатом нью-йоркской юридической фирмы Shearman & Sterling. Когда брат жены Ристона позвонил Джейн и предложил организовать встречу с Джеком Уэлчем, она решила, что речь идет о другом юристе из этой фирмы.

— Я не могу с ним встречаться, он ведь мой коллега, — отрезала она.

— Я имею в виду совсем другого человека — возразил ее собеседник. — Это Джек Уэлч — председатель совета директоров General Electric; он, правда, постарше тебя.

— Ну, это неважно, я же не собираюсь за него замуж.

В то время Джейн была в Лондоне в длительной командировке. Через полгода она вернулась, и в октябре 1987

года мы поужинали с супругами Ристон в итальянском ресторане.

Из-за присутствия Уолтера обстановка была несколько неловкой. Мне нужно было показать себя с лучшей стороны. Но мы с Джейн уехали в 10 часов вечера, а потом до ночи просидели в Cafe Luxembourg. И только на втором свидании мы по-настоящему заинтересовались друг другом.

Джейн была на семнадцать лет моложе меня — привлекательная, умная, с превосходным чувством юмора. Она родилась в небольшом городке в Алабаме, в семье учительницы и юриста; с тремя братьями Джейн росла настоящим сорванцом. После колледжа она закончила юридический факультет в университете Кентукки, а потом приехала в Нью-Йорк, где стала юристом в области слияний и поглощений.

Когда отношения с Джейн стали серьезными, у нас произошел разговор на тему «почему у нас ничего не получится». Меня беспокоило, что она не катается на лыжах и не играет в гольф, а ее — что я не хожу в оперу. Мы договорились: я буду ходить в оперу, если она станет кататься на лыжах и играть в гольф. Мне нужна была настоящая спутница жизни, которая смирится с моим рабочим графиком и будет ездить со мной в командировки. Джейн пришлось бы отказаться от карьеры; так она и сделала после отпуска, во время которого опробовала этот новый образ жизни.

Мы поженились в апреле 1989 года в нашем доме на острове Нантакет; на свадьбе присутствовали мои четверо детей. Следующие несколько лет я исправно ходил в оперу, называя это частью своих супружеских обязанностей, пока Джейн меня от них не избавила.

Я так и не стал больше ценить оперу, зато в процессе обучения Джейн гольфу я вышел на новый уровень мастерства в этой игре.

До того я уже много лет безуспешно участвовал в клубных чемпионатах. Мы с Джейн вместе улучшили свои навыки. Хотя до встречи со мной она не играла в гольф, после нескольких лет занятий она стала выигрывать клубный чемпионат Нантакета — четыре года подряд, а мне удалось победить всего дважды. Наше партнерство в гольфе укрепляло наш брак.

Но все-таки этого оказалось недостаточно. В 2001 году мы с Джейн приняли решение о разводе. В конце 90-х наши стили жизни стали значительно отличаться; к сожалению, наше расставание получило значительную огласку, но мы знали, что этот этап жизни закончен.

* * *

Первым козырем, который мы пустили в ход после завершения сделки с RCA, стало подразделение по производству телевизоров.

В июне 1987 года мы с Паоло Фреско отправились в Париж на Открытый чемпионат Франции по теннису, который транслировался по NBC. Там нас навестил Ален Гомес — президент Thomson, государственной французской компании по производству электроники.

Мы с ним уже запланировали встретиться на следующий день в его офисе. Эта встреча напомнила мне о первой встрече с Брэдшо. У обеих наших компаний были подразделения, нуждавшиеся в помощи. Я хотел приобрести у Thomson очень слабое подразделение по диагностическому медицинскому оборудованию — CGR, занимавшее четвертое или пятое место на рынке. В США мы были лидером на рынке медицинского оборудования — по рентгеновским аппаратам, компьютерным томографам и аппаратуре по магнитно-резонансной томографии. Во Франции у нас не было значимых позиций, так как фирма Thomson находилась в государственной собственности, что практически закрыло нам путь в страну.

Ален Гомес дал нам ясно понять, что не заинтересован в немедленной продаже медицинского отделения. Мы с Паоло решили узнать, не заинтересует ли его обмен. Мы всегда знали, какие направления в нашем портфеле нам не нравятся. Я подошел к подставке с блокнотом в конференц-зале Thomson, взял маркер и стал записывать направления, которые можно было обменять на их медицинское отделение.

Сначала я предложил полупроводники, но попытка не удалась. Следующим было направление по производству телевизоров, и эта идея сразу понравилась Алену. Thomson производила не так много телевизоров и продавала их только в Европе. Этот обмен позволил бы Алену избавиться от проигрышного медицинского направления и занять первое место среди производителей телевизоров в мире.

Эта сделка очень заинтересовала всех нас. Мы решили, что Паоло Фреско встретится с одним из людей Алена, чтобы через неделю начать переговоры. Потом Ален проводил нас до машины, стоявшей у его офиса. Когда мы отъехали на безопасное расстояние, я схватил Паоло за руку.

— Черт побери! Кажется, он действительно этого хочет!

У нас обоих голова шла кругом.

Я уверен, что Ален вернулся к себе в кабинет с таким же чувством. Он знал, что размеры его направления по производству телевизоров не позволяли ему конкурировать с японцами. Эта

сделка давала ему эффект масштаба и нужное положение на рынке, чтобы бросить вызов конкурентам. В нашем подразделении бытовой электроники в США ежегодные продажи составляли $3 млрд., а количество сотрудников — 31 000. А ежегодный доход отделения медицинского оборудования Thomson составлял $750 млн.

Что касается нас, то в результате обмена наша доля рынка в Европе должна была утроиться и составить более 15 %, обеспечивая нам присутствие, сравнимое с нашим крупнейшим конкурентом — Siemens. Сделка была заключена через шесть недель и объявлена в июле. В дополнение к обмену мы получили от Thomson $1 млрд. и портфолио патентов, которое 15 лет приносило $100 млн. каждый год после уплаты налогов. Тем временем Thomson стал крупнейшим производителем телевизоров в мире.

Но многим было трудно смириться с тем, что мы отказались от производства телевизоров. Критики из СМИ утверждали, что мы тем самым поддались японским конкурентам. Некоторые называли эту сделку неамериканской. Меня даже называли трусом, убегающим от схватки.

Но сделка позволила нам расширить географию присутствия медицинского подразделения и заработать много денег. Патенты принесли нам больше прибыли за один год, чем производство телевизоров за десять предыдущих лет.

Первое время после сделки обеим компаниям пришлось бороться с трудностями. Мы несли убытки в медицинском направлении в Европе почти десять лет. То же происходило в отделении бытовой электроники Thomson. Но обе компании продолжали упорно работать и в конечном итоге добились успеха в этих направлениях.

* * *

Через два года мы нашли решение и для отделения полупроводников. У корпорации Harris, как и у нас, было небольшое направление по производству чипов. В июле мне позвонил председатель совета директоров Harris Джек Хартли, который хотел приехать в Фэрфилд и узнать, не продам ли я наше направление. В основном корпорация Harris была военным подрядчиком по производству электроники, а небольшое направление по производству полупроводников главным образом поддерживало ее военные продажи. Хартли считал, что их отделение полупроводников не выживет, если не увеличится и не

повысит объемы производства.

Мне никогда не нравились полупроводники. Эти чувства были отражены на графике, который я составил для нашего совета директоров (см. ниже). Это было капиталоемкое и цикличное направление с короткими жизненными циклами продуктов, а его рентабельность для большинства компаний была традиционно низкой. Избавившись от полупроводников, мы смогли бы использовать капитал для других направлений — например, реактивных двигателей, медицинского оборудования и силовых турбин, где рентабельность была выше.

К счастью, наши основные глобальные конкуренты все еще продолжали работать с полупроводниками, которые оттягивали на себя значительные вложения и внимание руководства.

Из-за сильного желания избавиться от полупроводников мне было легко заключить сделку с Harris. Мои требования не были чрезмерными и сводились к достойному отказу от этого направления. Мы с Хартли набросали план сделки за обедом, записав шесть ее основных пунктов, и передали их своим финансовым командам.

Через два месяца, к середине сентября 1988 года, сделка была заключена. Harris получил сотрудников GE, оборудование, помещения, а мы получили $260 млн.

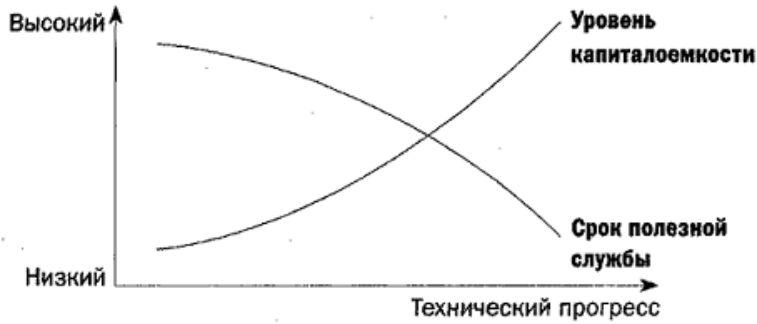
А через пять лет мы избавились и от авиакосмического направления, хотя на это ушло гораздо больше времени.

Продажа направления полупроводников

Собрание совета директоров

Характеристики отрасли

- Более 20 лет быстрого роста
- Но:
  - — высокая цикличность
  - — острая конкуренция и преобладание японских компаний
  - — традиционно низкая рентабельность инвестиций, которая продолжает ухудшаться



«Холодная война» закончилась, и избыток производственных мощностей сочетался с недостатком заказов. Мы заключили, что придется отказаться от этого бизнеса, и нашли подходящего кандидата — компанию Martin Marietta, которая работала исключительно в авиакосмической промышленности.

В конце октября 1992 года я пошел на встречу Совета предпринимателей и нашел там CEO Martin Marietta — Норма Аугустина. Норм очень честный человек, умный, вдумчивый и грамотный, замечательный рассказчик. До того мы едва были знакомы. Я предложил ему встретиться и обсудить, что делать с авиакосмическим направлением в наших компаниях. Оказалось, он тоже об этом думал, но не хотел обращаться к нам — частично из-за страха, что мы захотим приобрести его компанию.

— Мы ценим свою независимость, — заявил Норм; — Мне очень хотелось бы поговорить с вами, не ставя ее под угрозу.

— Готов дать любые гарантии, — ответил я и предложил встретиться за ужином.

Через несколько дней Норм приехал в Фэрфилд. К тому времени наша команда уже подготовила обоснование сделки. За ужином я показал графики Норму. Было очевидно, что сделка представляет интерес для обеих сторон. Компании Martin Marietta надо было расти, а мы смогли бы избавиться от непрофильного

военного направления. Запутанные правила работы с правительством превращали GE в легкую мишень для прокуроров, искавших козла отпущения среди корпораций.

Мы с Нормом согласились отказаться от привычной тактики переговоров и сформулировали несколько обязательных условий сделки. Мы быстро перешли к делу и выдвигали только приемлемые предложения. Так мы надеялись свести к минимуму риск утечки информации, которая могла бы сказаться на курсе акций Martin Marietta. К концу встречи мы вплотную подошли к заключению сделки.

Мы согласились довести дело до конца без помощи инвестиционных банкиров или юридических фирм со стороны. Во время переговоров Норм три раза тайно приезжал к нам в офис. Тогда 100 высших руководителей Martin Marietta были на собрании во Флориде. Днем Аугустин присутствовал на собрании, потом быстро ужинал и летел в Нью-Йорк, чтобы вести переговоры со мной и Деннисом Даммерманом до 2–3 часов ночи. Потом летел обратно во Флориду, спал в самолете, брился и принимал душ перед приездом на собрание — и так трое суток подряд.

После третьей ночи мы набросали основные пункты сделки на салфетке и пожали друг другу руки. Мы договорились, что не дадим юристам и банкирам тешить свое профессиональное самолюбие: часто эти внешние команды начинают «интеллектуальные дуэли», чтобы доказать, кто умнее. Я сказал Норму: «Если такое начнется, давайте созвонимся и быстро решим эту проблему».

Мы так и сделали. И через три недели соглашение было подписано.

Когда 23 ноября 1992 года мы объявили о продаже, рыночная капитализация каждой компании подскочила на $2 млрд. за первые четыре часа. В сумме на заключение крупнейшей на то время сделки в истории авиакосмической промышленности ушло всего 27 дней.

В Martin Marietta смогли собрать немногим больше $2 млрд. из необходимых $3 млрд. Поэтому Деннис Даммерман предложил структуру конвертируемых привилегированных акций, что помогло финансировать сделку и сделало нас владельцами 25 % Martin Marietta. Теперь мы были кровно заинтересованы в их успехе.

Сделка удвоила размер Martin Marietta и вызвала масштабную консолидацию в аэрокосмической отрасли. Два года спустя произошло слияние Martin Marietta и Lockheed. К 1994 году, когда мы продали свою долю в Martin Marietta, ее цена

успела вырасти в четыре раза.

Сделки с Martin Marietta и Harris и обмен с Thomson стали возможными благодаря козырям, которые мы получили в результате слияния с RCA. Ключом к успеху стал масштаб, созданный благодаря слиянию отделений — аэрокосмического, полупроводникового и телевизионного.

Последняя наша сделка, связанная с RCA, была заключена лишь в 2001 году. Спутниковое отделение RCA было весьма капиталоемким, поэтому мы поместили его в GE Capital. Мы расширили первоначальный бизнес RCA с целью создания сильного игрока на рынке спутниковой связи. У нас было 20 спутников и доступ ко всем кабельным системам в США с охватом 48 миллионов домохозяйств. Мы были крупнейшим поставщиком услуг фиксированной спутниковой связи в США, но нам остро не хватало присутствия на международных рынках.

На сессии долгосрочного планирования в июле 2000 года CEO подразделения GE Capital Денис Нейден со своей командой решил, что нужно или расширить это направление с помощью крупного приобретения, или продать его, или объединить с существующей компанией. Нейден разработал стратегию поиска партнера и в итоге провел переговоры с люксембургской компанией SES, обслуживающей 22 спутника с охватом 88 млн. домохозяйств. Мы продали ей направление спутниковой связи за $5 млрд. (50 % деньгами, 50 % ценными бумагами). В результате SES Group превратилась в глобального игрока, а мы получили 27 % ее акций.

В итоге RCA принесла нам прекрасное сочетание вещательных сетей и станций, сильное медицинское направление, значительную долю в глобальной спутниковой компании и десятки миллиардов долларов — и все это за первую инвестицию в размере $6,3 млрд. в 1985 году.

RCA стала для GE стратегической победой и обеспечила нам не менее важный эмоциональный подъем.

Глава 11
Фабрика людей

Когда я стал председателем, первым из высших руководителей, которых я нанял вне компании (а на высшие позиции в GE со стороны нанимали очень немногих), стала Джойс Хергенхан. Меня привлекли ее ум, прямота, твердый характер. Она работала старшим вице-президентом по связям с общественностью энергетической компании Con Edison, когда та подвергалась постоянной критике из-за перебоев в подаче электроэнергии.

Перед нашей встречей я внимательно изучил биографию Джойс и выяснил, что она увлекается спортом. За ужином, шутки ради, я решил застать ее врасплох своим первым вопросом:

— Кто играл на второй базе в бейсбольной команде Red Sox в сезоне 1946 года?

— Бобби Доерр, — не задумываясь ответила она.

Я был давним поклонником Red Sox и помнил финал бейсбольного сезона 1946 года так же ярко, как будто мне опять было одиннадцать лет.

Конечно, я нанял Джойс не из-за ее знаний о бейсболе. За шестнадцать лет на позиции вице-президента по PR Джойс помогла сформировать репутацию GE.

Не только она получила работу в нашей компании после такого необычного собеседования. Почти за двадцать лет до того по дороге в Нью-Джерси в моем «фольксвагене» сломался двигатель. Машину отбуксировали в ближайшую автомастерскую, где я познакомился с местным механиком Хорстом Оберстом. За два дня, пока он доставал для меня запчасти, мы подружились. Всего через неделю он работал в Питтсфилде в подразделении пластмасс GE.

Хорст проработал там 35 лет и несколько раз был повышен в должности.

Есть много способов найти превосходных сотрудников, и я всегда верил в то, что «все, кого вы встречаете, — потенциальные кандидаты».

Мы в GE уделяем огромное внимание поиску и развитию превосходных сотрудников, откуда бы они ни пришли. Больше всего мне хотелось бы добиться того, чтобы работа с персоналом стала ключевой компетенцией GE. Как ни парадоксально, в достижении этой цели очень важную роль играет система. Я ненавижу бюрократию, но убежден, что только системная работа

с персоналом помогает добиться наших целей.

В компании работают более 300 000 сотрудников и 4000 старших менеджеров, поэтому на благих намерениях далеко не уедешь. «Правила игры» в компании должны быть продуманы, структурированы и донесены до каждого. В центре всех рабочих процессов компании лежит цикл работы с персоналом: в апреле в каждом из основных офисов проводится однодневная Сессия Си; в июле — двухчасовая видеоконференция; а в ноябре — Сессия Си-2: отчет о действиях, запланированных в апреле.

Это формальная сторона процесса.

Мы также неформально проверяем каждого сотрудника GE в самых разнообразных ситуациях: в столовой, в коридорах и на каждой деловой встрече. Главная особенность системы управления GE — предельно внимательное отношение к людям.

Именно в этом вся суть: чтобы разрабатывать превосходные продукты и услуги, требуются превосходные сотрудники.

В нашей системе есть место папкам с личными делами и графикам проведения оценки, однако она вовсе не статична. Повестки дня тщательно готовятся заранее, но процесс оценки персонала нельзя назвать спокойным и приятным.

Что бы мы ни писали в личных делах — а мы заносим туда практически все, — эти формальности играют далеко не первую роль. Гораздо важнее, какие аргументы и каким тоном произносятся в процессе обсуждения. Когда менеджеры защищают своих подчиненных, рискуя собственным рабочим местом, о первых узнаешь столько же, сколько и о вторых.

Мы можем больше часа обсуждать документ в одну страницу.

Почему же мы так серьезно подходим к этим сессиям?

Попытаемся ответить одним словом: дифференциация.

В производстве мы стремимся искоренить отклонения. Но в работе с персоналом дифференцированный подход — это все.

Выделить лучших сотрудников отнюдь не просто, особенно в крупных компаниях. Мы испытали множество способов ранжирования эффективности и потенциала сотрудников: от колоколообразных кривых до блок-схем.

Некоторое время мы использовали методику всесторонней оценки сотрудников (так называемую оценку «360 градусов»), в которой учитываются мнения их руководителей, подчиненных и коллег.

Эта идея вначале нам очень понравилась, ведь за первые несколько лет она помогла нам выявить людей, которые подлизывались к начальникам и «лягали» подчиненных. Но, как и любая система, основанная на получении информации от коллег, оценка «360 градусов» не защищена от подтасовок. В конце

концов люди начали говорить друг о друге только хорошее, чтобы у всех оказались хорошие оценки.

И теперь мы пользуемся этим способом только в исключительных ситуациях.

В конце концов мы остановились на методике, которую назвали «кривая жизнеспособности». Каждый год мы просили все отделения GE оценить своих высших исполнительных руководителей. По сути, мы вынуждали руководителей отделений выставлять оценки своим подчиненным, чтобы определить, кого в своей организации они причисляют к лучшим 20 %, кого — к жизненно важным средним 70 % и, наконец, к худшим 10 %. Если в руководстве было двадцать человек, нам нужно было знать фамилии, должности и размер зарплаты четырех лучших руководителей (лучшие 20 %) и двух худших (худшие 10 %). Как правило, недостаточно эффективных сотрудников мы просили покинуть компанию.

Такие оценки людей даются нелегко и не всегда оказываются точными. Да, вы скорее всего упустите нескольких звезд и некоторых сотрудников, чей потенциал мог раскрыться позже, но тем не менее резко повысите свои шансы построить звездную команду. Именно так строятся первоклассные организации — постоянно усиливаясь за счет ежегодного отбора лучших. Это динамичный процесс, и место в высшей группе не гарантировано никому — всем без исключения приходится постоянно доказывать свое превосходство.

Смысл процедуры в том, чтобы разделить сотрудников по классам A, B и C.

Класс A — активные, увлеченные сотрудники, всегда готовые к восприятию идей из любых источников. Они заряжают энергией окружающих. Благодаря им работа становится продуктивной и интересной.

У них есть то, что мы называем «четырьмя «E» лидерства в GE»: очень высокий уровень *энергии* (energy), способность *заряжать энергией* (energize) других людей для достижения общих целей, *умение принимать непростые решения* (edge) и, наконец, способность постоянно *выполнять* (execute) нужную работу и обещания.

Мы начали с трех «E»: энергии, способности заряжать энергией и умения принимать непростые решения. Проведя первую Сессию Си для оценки людей на этой основе, мы нашли нескольких менеджеров с кипучей энергией, способностью заряжать других и умением принимать непростые решения. Переходя от отделения к отделению, мы все время находили одного-двух менеджеров, которые казались нам неподходящими,

хотя и соответствовали критериям трех «Е». Мы решили, что в нашей схеме что-то пропущено. Как оказалось, им не хватало способности достичь нужных показателей, и мы добавили четвертое «Е» — выполнение планов и обещаний (execute). Так все встало на свои места.

Мне кажется, что эти четыре «Е» объединяет одно «Р» (passion) — увлеченность.

Наверное, именно увлеченность — самое большое различие между сотрудниками классов А и В. Класс В — сердце компании, неотъемлемый фактор ее успешной работы. Мы направляем много энергии на улучшение сотрудников класса В и хотим, чтобы они каждый день стремились узнать, что мешает им перейти в класс А. И обязанность менеджера — помочь им туда попасть.

И наконец, сотрудники класса С не справляются с работой. Чаще всего они расхолаживают окружающих, а не заряжают энергией. Такие люди склонны мешкать, а не выполнять. Нельзя впустую тратить на них время, хотя мы и выделяем некоторые ресурсы на их перемещение на другие должности.

Кривая жизнеспособности — динамический способ сортировки сотрудников по классам А, В и С и самый важный инструмент Сессии Си. Чтобы разместить людей в сетке 20-70-10, менеджеры вынуждены принимать непростые решения.

Я не считаю кривую жизнеспособности идеальным инструментом оценки талантов, но она работает. Некоторые сотрудники класса А вполне могут оказаться в жизненно важных 70 %, так как не у каждого достаточно честолюбия, чтобы подниматься по карьерной лестнице. Тем не менее они хотят лучше всех выполнять свою работу.

Менеджеры, не умеющие дифференцировать, вскоре сами оказываются в классе С.

Кривую жизнеспособности должна поддерживать система вознаграждений: повышения зарплаты, опционы на акции и повышения в должности.

Повышение зарплаты в классе А должно быть в два-три раза больше, чем в классе В. Сотрудники класса В должны каждый год получать весомое повышение зарплаты как признание их вклада в общий результат. Сотрудникам класса С повышать зарплату не нужно.

Каждый раз, когда в компании предоставляются опционы на акции, в первую очередь их получают сотрудники класса А. Около 60–70 % представителей класса В тоже получают опционы, хотя они не обязательно предоставляются одним и тем же людям каждый раз.

Мы всегда руководствуемся кривой жизнеспособности, когда повышаем зарплату, предоставляем опцион или повышаем человека в должности. К каждой рекомендации о поощрении сотрудника прилагается его положение на кривой.

Терять сотрудника класса А — просто грех. После каждого такого случая мы проводим «разбор полетов», и менеджеры, допустившие такую ошибку, несут за нее ответственность.

И это помогает. Мы теряем меньше 1 % сотрудников класса А в год.

В этой системе есть свои недостатки, как и в любой другой.

Определение сотрудников класса А — одна из приятных сторон работы руководителя; это нравится всем. Нетрудно также развивать и вознаграждать ценных сотрудников в средних 70 %.

Сложнее разбираться с худшими 10 %.

В первый раз менеджеры с готовностью называют своих слабейших игроков. Во второй год это дается им труднее. А к третьему году с менеджерами приходится воевать.

К тому времени уже уходят самые очевидные слабые игроки, и многие менеджеры не могут заставить себя заполнить столбец С, так как уже полюбили всю свою команду. Если под началом такого руководителя 30 менеджеров, к третьему году он уже не способен назвать ни одного сотрудника из худших 10 %, не говоря уже о трех.

Чтобы не определять худших, руководители прибегают к всевозможным уловкам. Иногда они зачисляют в этот класс людей, которые все равно планируют в этом году выйти на пенсию или уже получили сообщение об увольнении. Бывали случаи, когда руководители вписывали в эти списки имена бывших сотрудников.

Доходило до крайностей: в одном отделении в категорию худших 10 % поместили человека, который умер за два месяца до того.

Это сложная ситуация. Нет руководителя, которому бы нравилось принимать эти непростые решения. Даже самые лучшие люди в организации постоянно оказывали нам яростное сопротивление. Я и сам подвержен этой слабости и часто ловил себя на том, что проявлял недостаточную строгость. В такой ситуации все время приходится бороться с искушением делать поблажки. Если какой-нибудь из руководителей в GE подавал рекомендации на бонус или опцион, не определив при этом 10 % худших работников, я их не принимал до проведения серьезной дифференциации.

Если сотрудников класса С не выявляют откровенно и беспристрастно, эта проблема становится очевидной, когда в команду приходит новый менеджер. Благодаря отсутствию эмоциональной привязанности к команде он без труда определяет слабейших.

Некоторым кажется, что избавляться от худших 10 % жестоко и бесчеловечно. На самом деле все наоборот. Я считаю бесчеловечным удерживать людей, которые не смогут расти в организации. Самое жестокое — медлить и сообщать людям об их профнепригодности на поздних этапах карьеры, когда у них мало вариантов новой работы и много финансовых обязательств: оплата учебы детей или крупный ипотечный кредит.

Те, кто называет «кривую жизнеспособности» жестоким способом дифференциации, заблуждаются. Они воспитаны в культуре ложной доброты. Почему надо прекращать измерения эффективности людей после окончания колледжа?

Любой человек сталкивается с управлением эффективностью уже в самом первом классе школы. Затем процесс отбора лучших продолжается в кружках, спортивных командах и при поступлении в колледж. А по окончании колледжа лучшие студенты получают дипломы с отличием и с высшим отличием.

Первые двадцать лет жизни мы постоянно сталкиваемся с дифференциацией. Почему же она должна прекращаться на рабочем месте, где мы проводим большую часть своей сознательной жизни?

Наша «кривая жизнеспособности» приносит хорошие результаты, потому что мы более десяти лет строили культуру стремления к наивысшим результатам в сочетании с откровенной обратной связью на каждом уровне. Основы такой культуры — искренность и открытость. Вряд ли стоит применять наш способ в организации, где еще не создана такая культура.

* * *

Как обычно проводится Сессия Си?

За месяц до того, как мы начинаем объезжать отделения компании, исполнительное управление компании вместе с HR-директором Биллом Конати составляет план действий для всех основных подразделений. (План на 2001 год для наших Сессий Си вы найдете в Приложении Б к этой книге.)

Затем наступает очередь отделений: они должны подготовить запрошенную подробную информацию. Цель не в том, чтобы выиграть войну документов; основная задача — показать, как наша HR-стратегия применяется ко всем основным инициативам отделения.

Даже если папки, диаграммы и сетки выглядят устрашающе, сами встречи построены на неформальности, доверии, эмоциях и юморе.

Тем не менее на карту поставлено многое. Это самая важная для нас встреча года, и оценка персонала проходит таким образом.

Утром мы говорим об организации и ее людях.

В обед сосредоточиваемся на разнообразии.

После обеда проводим оценку инициатив, которые преобразуют компанию, и людей, которые их возглавляют.

Самая бурная часть встречи — утро, когда мы говорим о карьерах, кривых жизнеспособности, повышениях сотрудников, их сильных и слабых сторонах. По нашим правилам, у каждого есть плюсы и минусы, сильные стороны и те, которые необходимо развивать. Больше всего мы говорим об этой необходимости и о том, можно ли добиться требуемого от этих менеджеров.

Недавно мы оценивали руководителя одного производственного отделения. Его сильные стороны были в достижении результатов (замечательная производительность, большое повышение доходности, успехи с точки зрения программы «Шесть сигм»). Но были очевидны и слабые стороны: слишком суровое отношение к людям и невосприимчивость к чужим идеям. После длительного обсуждения мы все заключили,

что нужно предупредить его о необходимости изменений в этой сфере, в противном случае он рискует попасть в класс С.

Конечно, на встречах находится место и юмору.

Я почти всем бросал вызов, часто выбирая для этого необычные способы. В папках Сессии Си есть фотографии и мини-биографии каждого руководителя. Если на фотографии человек сутулился, выглядел сонным или сидел повесив голову, я без колебаний показывал на него и говорил: «У него такой вид, будто он вот-вот умрет! Вряд ли он полезен компании. Он работает здесь уже шесть или семь лет и не достиг никаких успехов. В чем дело, черт побери? Почему вы не приняли никаких мер?»

Конечно, я не сужу о людях по одной неудачной фотографии. Мне нужна была оживленная дискуссия: я ожидал, что руководитель отделения будет бороться за своих людей. После Сессии Си все ее участники должны были понять, что работа с персоналом сродни спортивным состязаниям: с игроками, национальным гимном, перерывами на отдых и всем остальным.

В марте 2001 года я снова приехал в Питтсфилд для проведения Сессии Си, на этот раз с нашим новым CEO Джеффом Иммельтом. Просматривая одну из папок подразделения пластмасс GE, я нашел забавную фотографию многообещающего менеджера.

— Если это действительно хороший менеджер, лучше подберите другую фотографию, — пошутил я. — А то люди могут неправильно понять.

В тот же день я встретил этого менеджера и поддразнил его:

— Надо же, вы совсем не похожи на свое фото. По нему не скажешь, что вы так хорошо работаете.

Наверное, это ему понравилось (и заставило поменять фотографию).

Каждую фотографию в папке обязательно сопровождает сетка, расчерченная на девять квадратов, как для игры в «крестики-нолики», где стоит один крестик, символизирующий потенциал и эффективность менеджера (см. рисунок ниже). Лучшая оценка — крестик в верхнем левом квадрате. Размещение крестика зависит от корпоративных целей — четырех «Е», а также от наших решающих инициатив: ориентированности на клиентов, электронного бизнеса и «Шести сигм».

Под каждым фото даются краткие комментарии об основных плюсах и минусах менеджера. В основном это плюсы, по по правилам необходим хотя бы один минус, требующий улучшений. Мы не позволяем представлять людей только в благоприятном свете. Например, плюсы одного руководителя — «финансовая цепкость», «прекрасные перспективы», «разбирается в

электронном бизнесе». Минус — «слишком явное честолюбие». (Нам никогда не нравились люди, которые больше внимания уделяют следующей работе, чем текущей. Это может погубить их карьеру.) О другом менеджере: «умный, целеустремленный и глобально мыслит»; минус — «способность выполнять обещанное еще под сомнением». В конечном итоге, ведь невыполнение обязательств неприемлемо.

За этими краткими строками стоят подробности достижений и потребностей в развитии. Кроме того, каждый сотрудник также выставляет себе оценку, которая размещается на той же странице, что и проведенный его начальником анализ.

«Зеленый пояс»*

Фамилия и имя: _____

Должность: _____

Количество месяцев на должности: _____

Потенциал

Фото

Эффективность

+ Отлично разбирается в технологии
+ Широкая компетенция, знает, чего хотят клиенты
+ Потенциал руководителя отделения
- Навыки руководства только формируются

«Зеленый пояс»

Фамилия и имя: _____

Должность: _____

Количество месяцев
на должности: _____

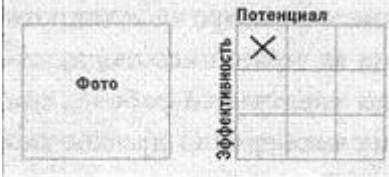
+ Цепкий, как питбуль
+ Процессно-ориентированное мышление
+ Прекрасные перспективы
+ Разбирается в электронном бизнесе
- Слишком явное честолюбие

«Зеленый пояс»

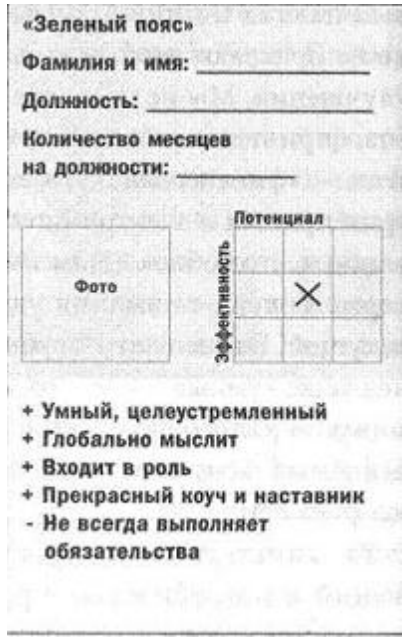
Фамилия и имя: _____

Должность: _____

Количество месяцев
на должности: _____



+ Лучший руководитель по операционным вопросам
+ Учится с феноменальной скоростью
+ Хороший наставник
+ Пользуется уважением коллег
- Нужно развивать умение принимать сложные решения



[20]

* * *

Последние несколько лет мы встречаемся с нашими многообещающими менеджерами за обедом. Каждому из них назначен наставник из команды руководителей отделения. С годами мне удалось донести до всех мысль, что суть этих программ наставничества не в том, чтобы объяснить своим ученикам план дополнительных льгот. Мы говорим о развитии персонала так же, как принято говорить о разработке новых продуктов.

Учеников мы сравниваем с продуктом, а обязанность разрабатывать эти продукты ложится на руководителей отделения — их наставников. Они должны помочь своим ученикам достичь класса А или найти новых. За обедом идет откровенное обсуждение того, как продвигается эта программа. И наставники, и ученики приняли очень суровые правила игры. В нашей культуре эффективности работы каждый обязан предоставлять продукт высшего качества и оцениваться именно по этому критерию. Ответственность за весь процесс в целом несет высшее руководство компании.

И эта программа работает. Более 80 % учеников 1999 года получили повышение в должности.

После обеда на наших сессиях шла речь об инициативах. Мы хотели узнать, кто их возглавляет и кто есть в каждой команде. Команды презентовали нам свои результаты в сравнении с годовыми планами. Лучшие приемы у каждого отделения заимствовались другими. А важнее всего то, что мы получали адекватную оценку успехов каждой инициативы.

После каждой встречи у нас оказывался четкий список действий, который мы передавали подразделениям. Через два месяца — в июле — мы проводили двухчасовую видеоконференцию, чтобы проверить, как продвигается работа над этими приоритетами. И этот же список служил повесткой дня во время Сессии Си-2 в ноябре, замыкавшей круг.

Даже после того, как этот процесс был отлажен, меня нередко удивляли ответы сотрудников во время ежегодного анкетирования. Из 42 вопросов самый низкий процент положительных ответов неизменно получало утверждение «Компания применяет решительные меры к людям, которые показывают неудовлетворительные результаты».

В 2001 году с этим утверждением согласились только 75 % профессионалов из GE — причем этот показатель был лучше, чем в 1999 году (66 %). (На вопрос «Оказывает ли карьера в GE положительное влияние на меня и мою семью?» по традиции более 90 % сотрудников отвечают положительно.) Эти результаты ярко иллюстрируют важность дифференциации на всех уровнях компании и стремление наших сотрудников к дальнейшему повышению агрессивности и откровенности нашего подхода.

* * *

Сколько бы часов в день или год мы ни уделяли работе с людьми, я всегда считал, что этого недостаточно. Я постоянно стремился напомнить менеджерам всех уровней, что работа с людьми должна стать их главным приоритетом. Хотя для них я «большая шишка», сами они тоже «большие шишки» для своих подчиненных. Менеджеры должны передавать такую же, как у них, энергию, увлеченность и способность отвечать за свои поступки людям, для которых имя председателя совета директоров мало что значит. Моя бывшая жена Каролин всегда напоминала мне, что я узнал имя председателя совета директоров лишь через десять лет работы в компании. Я призывал каждого менеджера GE помнить об одном: для своих подчиненных он — CEO.

Эти правила в нашей компании были известны даже звездам.

Президент NBC Энди Лэк говорил: «Мы с Джеком дружим уже восемь лет, и наши жены все время общаются. Однако, если бы я совершил четыре действительно серьезные ошибки, Джек точно бы меня уволил. Он обнял бы меня, сказал: «Мне очень жаль, может, ты больше не захочешь со мной ужинать», но избавился бы от меня без колебаний». Все дело в эффективности работы.

Глава 12
Перестройка Кротонвилля для перестройки в GE

У изменений, особенно революционных, нет постоянной «группы поддержки».

В начале января 1981 года я приехал во Флориду на ежегодное собрание руководства GE, которое посещал еще с 1968-го. Во время одного из вечерних приемов я отыскал Джима Баумена — бородатого ученого, бывшего преподавателя Гарвардской школы бизнеса, который много лет консультировал GE. Уже год Джим возглавлял Кротонвилль — центр повышения квалификации руководителей GE.

Джим разговаривал с небольшой группой людей.

— Я вас искал, — сказал я.

Коротко представившись, я поспешил сообщить, что его ожидают волнующие события.

— Компанию ждут большие перемены, и Кротонвилль должен сыграть в них большую роль.

Мне требовалось постоянно объяснять причины перемен самой широкой аудитории, и Кротонвилль подходил для этого лучше всего. Я считал, что без такого центра у нас просто нет надежды на успех.

Уже не первый раз Кротонвиллю, занимающему 52 акра в штате Нью-Йорк, предстояло сыграть решающую роль в процессе реформ GE. Его построил во второй половине 1950-х бывший CEO Ральф Кордиер, которому нужна была площадка для продвижения идеи децентрализации на всех уровнях компании.

Именно здесь тысячи менеджеров GE научились брать на себя ответственность за прибыли и убытки своих подразделений. Здесь много лет преподавали комплекс учебных курсов на основе наших внутренних документов, где на 3500 страницах было подробно описано, что можно и чего нельзя делать руководителям GE. Тысячи генеральных менеджеров штудировали эти талмуды. Принципам POIM (Plan-Organize-Integrate-Measure — «планировать-организовать-интегрировать-измерять»), зафиксированным в руководствах, следовали как заповедям.

Когда децентрализация была успешно осуществлена, Кротонвилль перестал играть роль учебного полигона для развития лидеров. Все чаще его использовали в целях профессиональной подготовки или для важных публичных

сообщений при кризисе. В 1970-е годы, когда взлетевшие цены на нефть привели к высокой инфляции, Редж организовывал для сотен менеджеров семинары по управлению в этих условиях.

К 1980-м центр морально устарел, захирел и из места сбора лучших менеджеров компании постепенно превратился в своеобразный «утешительный приз». Записаться на занятия мог любой желающий, и ученики очень различались по уровню квалификации. Многие из будущих лидеров компании не считали нужным посещать центр. Только двое из семи претендентов на место Реджа когда-то прошли курс развития лидерских качеств. Я его не посещал, но в конце 1960-х как-то участвовал в недельном курсе по маркетингу. Курс мне понравился, но условия проживания меня не устраивали.

К 1981 году Кротонвилль уже серьезно отстал от времени.

Я хотел сделать Кротонвилль местом для распространения идей и свободного обмена мнениями. Там мы могли создать идеальные условия для того, чтобы напрямую обращаться к людям на всех ступенях иерархии. Мне нужно было общение с менеджерами всех рангов, чтобы многочисленные уровни руководства не искажали мои сообщения.

Но для выполнения всех этих задач Кротонвилль нужно было изменять. Вдохнуть новую жизнь в этот центр я поручил упомянутому выше Джиму Баумену. Через несколько недель после встречи с ним во Флориде мы пообедали в Фэрфилде и обсудили будущие преобразования Кротонвилля. Я хотел изменить все: учащихся, помещения, содержание курсов и внешний вид центра. Я хотел сместить акцент с преподавания конкретных функциональных дисциплин на развитие лидерских качеств. Я хотел, чтобы в Кротонвилле мы смогли воздействовать на сердца и умы лучших сотрудников компании, — только так можно гарантировать целостность компании в процессе ее преобразований.

— Я не хочу, чтобы Кротонвилль посещали люди без потенциала, — заявил я Джиму. — В центре должны учиться лучшие наши сотрудники, а не кандидаты на уход, которым хочется получить от нас последнее вознаграждение.

Чтобы убедить лучших сотрудников уделить внимание Кротонвиллю, нужно было сделать его центром мирового класса. Требовались инвестиции в его перестройку, в то время как мы сами проходили через мучительные изменения — реструктуризацию и сокращения персонала. Мы сразу же провели ремонт в главном многоярусном классе, прозванном «Ямой», и начали строить площадку для вертолетов, чтобы сократить путь для руководящей команды (из Фэрфилда нужно было час

добираться на машине). В июне 1983 года Джим по моей просьбе представил наши аргументы совету директоров и попросил у них $46 млн. на постройку нового жилого центра при Кротонвилле. Джим вспоминает, что, проверяя его презентацию, я вычеркнул анализ времени окупаемости на последней диаграмме и вписал слово «бесконечность» — в том смысле, что выгода от этих инвестиций будет существовать всегда.

Я действительно так считал.

Но дело двигалось медленно. Моя первая сессия с классом менеджеров GE мало чем отличалась от привычных в то время. Мы еще не обустроили Кротонвилль, и руководителей во время четырехнедельного курса управления доставляли на автобусах в Фэрфилд на так называемый «Вечер с председателем». В июне 1981 года я стоял перед пятьюдесятью менеджерами в аудитории центрального офиса. Все были в костюмах и при галстуках. Менеджеры сидели впереди, а персонал — сзади. Я говорил о стратегии первого и второго места и необходимости изменить атмосферу в компании.

Рассказав, по какому пути я хочу повести GE, я предложил задавать вопросы.

Мне задали несколько вопросов, но никто не захотел ставить под сомнение мои соображения. При этом как минимум 70 % аудитории были настроены скептически — это было ясно по их взглядам.

Честно говоря, они наверняка были напуганы. Я ходил туда-сюда перед менеджерами, угрожая улучшить, закрыть или продать их подразделения, а сзади сидели люди, которые следили за их карьерой. Должно быть, это создало очень напряженную атмосферу. Эта речь понравилась только тем немногим людям, которым надоел бюрократизм в компании.

Я понял, что в аудитории царит смятение и страх. Эти менеджеры пришли в свое время в другую компанию — традиционную GE. А теперь они боялись потерять работу. Их ошеломили темы высочайшего мастерства, качества, предпринимательского духа, собственности, осознания реальности, необходимости занимать первое или второе место. Поэтому я постарался смягчить свою речь.

Я продолжил проводить такие встречи по вечерам в аудитории центрального офиса. За собранием следовал банкет. Положение постепенно улучшалось, но ценой больших усилий.

Настроение в компании зависело от тона статей о GE и котировок наших акций. Каждый положительный сюжет подбадривал организацию, а пессимистичные статьи давали скептикам надежду на воплощение их мрачных прогнозов.

Сначала в январе 1982 года журнал Fortune положительно оценил компанию в статье «Попытки вдохнуть в GE новую жизнь». Но не прошло и полугода, как ко мне прицепилась кличка «Нейтронный Джек». В марте 1984-го журнал Forbes поддержал меня в статье «Необычайные планы будущего обновления». Я показал ее Генри Киссинджеру, когда мы летели на вертолете из Фэрфилда в Нью-Йорк, и он назвал этот сюжет сенсационным — серьезная похвала от такого специалиста по СМИ. Но вскоре я опять потерял благосклонность журналистов. Через пять месяцев журнал Fortune уже называл меня «Самым суровым боссом Америки».

В статьях журналистов я мгновенно превращался из прекрасного принца в негодяя — и наоборот.

К счастью, фондовый рынок был на моей стороне. После нескольких лет стагнации курс акций GE начал расти, укрепляя нашу уверенность в том, что мы на правильном пути. В течение многих лет опционы на акции не обладали большой ценностью. В 1981 году, когда я стал председателем, общие доходы от опционов для сотрудников GE составили всего $6 млн. В следующем году они подскочили до $38 млн., а в 1985-м равнялись уже $52 млн.

Так сотрудники GE впервые ощутили, что подъем в компании влияет на их собственное финансовое благосостояние.

И они стали переходить на мою сторону.

В 1984 году я начал вести в Кротонвилле три курса на основе случаев из практики других компаний. Джим Баумен нанял преподавателя по менеджменту из университета Мичигана — Ноэля Тичи, который, руководствуясь своими новаторскими идеями, помог нам перестроить содержание этих курсов так, чтобы они отражали проблемы, волнующие GE. С 1985 по 1987 год Тичи возглавлял Кротонвилль. Именно он разработал методику «обучения действием».

В Кротонвилле учили многому: от программы ориентации для новых сотрудников до специальных и функциональных дисциплин. Три курса были посвящены лидерству: курс подготовки руководителей — для менеджеров с самым большим потенциалом; курс по управлению предприятием — для менеджеров среднего звена; и курс повышения квалификации — для многообещающих менеджеров на ранних этапах их карьеры.

Начальным уровнем был трехнедельный курс повышения квалификации, который проводился 6–8 раз в год. Ежегодно эти занятия посещали 400–500 менеджеров.

Внедренное Тичи понятие «обучения действием» — работа над реальными вопросами бизнеса — легло в основу курсов

высшего уровня. Мы разбирали конкретную проблему, стоящую перед крупным подразделением GE, или концентрировались на важных инициативах, таких как качество или глобализация. Интересно, что мы проводили занятия по управлению предприятием в Берлине в день падения Берлинской стены и в Пекине в день протестов на площади Тяньаньмэнь. Наши менеджеры стали свидетелями этих событий, и этот опыт пошел им на пользу.

Мы проводили курс по управлению предприятием трижды в год примерно для 60 учеников каждый раз, а курс подготовки руководителей — раз в год, для 35–50 менеджеров с наибольшим потенциалом. Оба курса длились по три недели и были спланированы так, чтобы каждый класс мог за два часа представить свои рекомендации на ежеквартальных собраниях нашего корпоративного исполнительного совета. В этих собраниях участвует 35 руководителей GE — CEO основных отделений и высший руководящий состав.

Благодаря практической направленности эти занятия помогали ученикам стать внутренними консультантами для высшего руководства. На занятиях рассматривались наши возможности роста и то, как подобными возможностями пользуются другие успешные компании во многих странах мира. Ученики также оценивали, насколько быстро и эффективно воплощаются четыре наши инициативы. В каждом случае они получали реальные знания и применяли их в своих отделениях. Занятия приносили двойную выгоду: во-первых, лучшие из наших сотрудников, увлеченные своей работой, получали возможность выступить в качестве консультантов; во-вторых, люди из разных отделений становились друзьями — возможно, на всю жизнь.

Курсы стали формой признания достижений сотрудников. На них теперь не могли записаться случайные люди: чтобы попасть на курс по управлению предприятием, сотрудник должен был получить одобрение от директора своего отделения, а желающим пройти курс подготовки руководителей требовалось согласие HR-директора Билла Конати, вице-председателей и меня. Все кандидатуры учеников этих классов рассматривались на Сессиях Си.

К середине 1980-х состав участников радикально изменился, их энтузиазм возрос, а диалоги на занятиях стали улучшаться.

Когда в 1989 году мы увеличили количество менеджеров, которым предоставлялись опционы на акции, я начинал вступительное занятие с вопроса: «Кто из вас получил опционы?».

Поначалу менее половины учеников поднимали руки.

«Тогда у меня есть для всех хорошие новости. Если вы

получили опционы, примите мои поздравления: это значит, что вы — сотрудники класса А. Акции продаются по хорошей цене; если так пойдет и дальше, вы можете ожидать хорошего дохода от этих опционов».

Остальные участники, которые и в глаза не видели никаких опционов, с нетерпением ожидали продолжения.

«Для тех, кто не получил опцион, тоже есть хорошие новости, — продолжал я. — Теперь вы знаете, когда ваш начальник честен с вами. Если он называет вас звездой, но не предоставляет опцион, что-то здесь не так, потому что все наши звезды получают опционы. Вы должны спросить его, почему вам не дали того, что вы заслужили».

Как ни странно, многие из них не следовали этому совету — видимо, потому, что в глубине души реально оценивали свою эффективность.

В 1991 году мы решили, что на наши лучшие программы будут допускаться только сотрудники, получившие опционы. Все сотрудники класса А помимо материального поощрения должны получать опыт учебы в Кротонвилле.

В 1995 году я прочитал статью о том, как один из руководителей PepsiCo Роджер Энрико со своей командой проводит внутренние занятия по управлению для высшего руководства. Мне понравилась эта модель, и я решил, что все наши руководители — высший менеджмент и директора отделений — должны проводить занятия регулярно, а не от случая к случаю, как раньше. Благодаря модели Pepsi ученики смогли рассматривать на курсах лучшие примеры для подражания в самой GE, а руководители — больше узнать о происходящем в компании. Сегодня около 85 % преподавателей в Кротонвилле — руководители GE. Многих изменений удалось добиться с помощью Стивена Керра — нового директора Кротонвилля с 1994 года, сдержанного, очень умного и дальновидного человека с прекрасными навыками работы в команде. Именно такой директор мог поднять наш центр на новую высоту. До этого он был директором Школы бизнеса университета Южной Каролины и одним из первых наших консультантов по «тренировкам». Стив не только разрабатывал учебный план для сотрудников, но и успешно привлекал в Кротонвилль наших клиентов, чтобы ознакомить их с лучшими приемами работы. В этом проявился его дипломатический талант.

Керр руководил еще одним преобразованием. Нашим клиентам давно хотелось узнать, чем и как мы занимаемся в Кротонвилле. С помощью директоров отделений Керр начал приглашать основных клиентов GE, желавших пройти курс

подготовки руководителей или изучить основы «Шести сигм», и достиг в этом больших успехов: одно время мы получали от клиентов и поставщиков до четырех запросов в день на посещение Кротонвилля.

Кротонвилль был перестроен и переоборудован уже к 1986 году; к новым классам добавился жилой корпус. А главное — как уже говорилось выше — принципиально изменился состав учащихся: они стали энергичнее и гораздо охотнее задавали трудные вопросы.

Большинству сотрудников понадобилось около десяти лет, чтобы осознать необходимость этих преобразований. Последние десять лет в «Яму» приходят заинтересованные и увлеченные молодые люди, а их умные вопросы заставляют хорошенько подумать и меня, и учеников.

Кротонвилль стал источником энергии, который стимулирует обмен идеями.

* * *

Мне всегда нравилось преподавать. Получив степень доктора философии, я даже был на собеседованиях в нескольких университетах. В начале своей карьеры в GE, еще в Питтсфилде, я давал уроки математики одному из наших техников — Питу Джонсу, который приходил ко мне в кабинет во время обеда. Я знал, что он умный парень, и хотел, чтобы он продолжил учебу.

Тогда я был нетерпеливым учителем и мог швырнуть в Пита мелом, если он не понимал формулы, которые я писал на доске. Но мои усилия не пропали даром. Пит ушел из GE, получил диплом и потом тридцать лет работал в образовательной системе Питтсфилда.

Неудивительно, что я так увлекся преподаванием в кротонвилльской «Яме» — по четыре часа один-два раза в месяц. За 21 год я напрямую пообщался почти с 18 000 руководителями GE. Эти занятия всегда давали мне прилив сил и стали одним из любимых аспектов моей работы.

Но я был не лектором, а ведущим свободных дискуссий, когда студенты учились у меня и друг у друга, а я — у них. На каждое занятие я приносил идеи, которые мы дополняли и развивали во время обсуждений. Я хотел, чтобы все бросали друг другу вызов. Так и происходит последние десять лет.

Иногда я заранее посылал участникам список тем занятия. Если это был курс повышения квалификации для менеджеров, я обычно просил их обдумать всей группой некоторые вопросы. Это

выглядело примерно так:

«Я буду говорить о сотрудниках классов A, B и C. Ваша задача — высказать свое мнение о разнице в характеристиках каждого класса и обсудить их.

Какие проблемы, с которыми я могу помочь, мешают вам больше всего? Чем вас не устраивает карьера в GE и как вы хотели бы ее изменить? Вы чувствуете, что инициатива качества воплощается? Как вы ускорили бы ее осуществление в своей области, отделении и компании?»

Для программы подготовки руководителей готовился другой набор вопросов. Я просил учеников представить, что их назначили CEO нашей компании.

«Что бы вы сделали в первые 30 дней? У вас есть сейчас видение нужных действий? С чего бы вы начали? Расскажите мне, каким вы представляете себе видение. Как бы вы убеждали людей принять его? Что бы вы приняли за основу? От каких существующих приемов работы вы бы отказались?»

Для курса повышения квалификации

6 понедельник у нас будет много работы. Я знаю, что вам понравится общаться с советом директоров.

Я прошу вас заранее обдумать несколько вопросов.

Для всего класса (можно разделиться на три группы):

А) Какие ежедневные проблемы мешают вам больше всего?

Критерии:

• с ними можете разобраться вы сами или ваш непосредственный руководитель;

• в их разрешении могу помочь я.

Б) Каковы три наибольших преимущества карьеры в GE?

В) Чем вас не устраивает карьера в GE и как вы хотели бы ее изменить?

Для каждого из вас по отдельности:

Чувствуете ли вы, что инициатива качества воплощается?

Как вы ускорили бы ее осуществление в своей области?

Отделении? Компании?

Джек

Я также просил каждого ученика описать дилемму в управлении, с которой он столкнулся за прошедший год: например, закрытие завода, перевод сотрудника на другую

должность, непростое увольнение, покупка или продажа отделения. Чтобы облегчить эту задачу, я сначала рассказывал им о дилеммах из собственной практики. Одна из моих любимых историй начиналась со встречи с председателем Boeing Co. Филом Кондитом в ноябре 1997 года, когда мы пытались выиграть контракт стоимостью более миллиарда долларов на поставку авиадвигателей для «Боинга-777».

Я выступил на ежегодном собрании, которое организовал в Сиэтле Билл Гейтс, а потом отыскал там Фила и предложил ему встретиться завтра за обедом. Команды GE и Boeing давно и упорно работали над выбором двигателя для нового авиалайнера с большой дальностью полета, и Фил прекрасно ориентировался в этой теме. На встрече я рассказал, почему наш двигатель подходил для их самолета, а GE стал бы идеальным партнером.

Фил внимательно выслушал меня, задал несколько вопросов и сообщил прекрасную новость:

— Давайте сейчас договоримся, что сделка у вас в кармане. Но пообещайте, что не расскажете об этом своей команде. Пускай они добросовестно продолжают переговоры.

Я согласился. Следующие два-три месяца наши переговорщики звонили мне и сообщали, что мы должны дать Boeing больше ценовых уступок и помощи в разработке. Я чуть не умирал каждый раз, слыша о новых уступках, но не мог нарушить слово и рассказать им о разговоре с Филом.

А они все уступали и уступали.

И наконец, когда в последний день Boeing опять потребовал улучшения условий, я не выдержал и позвонил Филу.

— Фил, я задыхаюсь и не могу больше сидеть сложа руки. Я должен отказаться от этого обязательства.

— Вы и так достаточно продержались, — ответил он. — Передайте своей команде, чтобы они отказались. Мы все равно заключим эту сделку.

Еще одной дилеммой, о которой я рассказывал ученикам, было решение перенести производство холодильников из Луисвилля (штат Кентукки) в Мексику в конце 1990-х. Цифры ясно указывали на обоснованность этого переноса. С другой стороны, профсоюз очень помогал нам на местном и национальном уровне повышать конкурентоспособность наших заводов; с нами стремились сотрудничать.

В конце концов мы приняли решение оставить производство холодильников в Луисвилле, сохранив там около 900 рабочих мест. Ответные уступки со стороны профсоюзов помогли нам повысить свою конкурентоспособность в Луисвилле. Но для этого нам пришлось действовать вразрез с цифрами.

Я делился с классом подобными сложными вопросами этики и управления, а потом предоставлял слово менеджеру, который недавно сталкивался с похожей дилеммой. Это помогало остальным включиться в дискуссию. Такие обсуждения ситуаций из личного опыта были очень ценными, поскольку давали всем участникам понять, что не только им приходится принимать трудные решения.

На курсах первого уровня я начинал с того, что просил участников представиться. На это уходил первый час из четырехчасового занятия. После минутного рассказа о себе они должны были рассказать, что им нравится и не нравится в компании и что бы они изменили на моем месте.

Кротонвилль очень помогал нам прояснять все вопросы в связи с нашими инициативами в организации. Когда мы начали воплощать инициативу глобализации, люди спрашивали: «Мне нужно глобальное задание, чтобы преуспеть в GE?» Я отвечал: «Нет, конечно, но ваши шансы повышаются, если оно у вас будет. Это поможет вам расти».

Когда я стал подчеркивать ориентированность на услуги, ученики неизменно спрашивали: «Значит, мы уходим от продуктов?» Я отвечал, что без превосходных продуктов не будет и услуг.

На первом этапе нашей программы качества «Шесть сигм» поднимался вопрос: «Чтобы достичь успеха в GE, всем нужно получить «черный пояс»?» — «Конечно, это будет полезно, — объяснял я. — Это еще один способ пробить себе дорогу».

А когда мы запустили инициативу электронного бизнеса в 1999 году, сотрудники начали спрашивать, нужны ли им теперь «черные пояса». Некоторым так не терпелось поучаствовать в освоении Интернета, что они не хотели тратить два года на обучение по программе «Шесть сигм». Я отвечал, что «Шесть сигм» — это основное образование, еще один плюс для них — как диплом бакалавра или магистра. Интернет же — всего лишь очередной инструмент, как чтение или письмо. Он будет у всех.

После занятий я обычно немного выпивал с группой в нашем центре отдыха перед отъездом в центральный офис. Через три дня я получал ответы учеников на три вопроса:

1) Что в этой презентации стало для вас конструктивным и поучительным?

2) Что было трудно понять?

3) Что самое важное вы вынесли из этого занятия?

Эти ответы очень мне помогли. В начале 1980-х многие менеджеры уходили с занятий в недоумении и беспокойстве. Я вчитывался во все их комментарии, пытаясь учесть их на

следующем занятии. Если автор ответов подписывался, я мог отправить ему записку, особенно если он чего-то не понял по моей вине.

К середине 1980-х годов эти комментарии показывали, что ученики, ознакомившись со стратегией и видением будущего компании, стали лучше понимать их. Но мои слова часто расходились с тем, что ученики слышали от начальников на местах. Некоторые руководители предупреждали учеников, что эти занятия — полная ерунда. То есть в глубине организации еще существовали очаги сопротивления.

К 1988 году различные курсы в Кротонвилле ежегодно посещало около 5000 сотрудников GE. Однако я все равно слышал одно и то же: ученики соглашались с моими рассуждениями и видением, но часто добавляли: «Там, где я работаю, все не так». Черт побери, после стольких усилий еще не все в организации приняли мои идеи.

* * *

Однажды в сентябре 1988 года я уехал из Кротонвилля ужасно раздосадованным. Мне казалось, что я сыт всем этим по горло. Занятие в тот день выдалось особенно удачным: участники рассказали, что мешает им в попытках изменить свое отделение. Я знал, что нужно как-то помочь им перенести эту откровенность и увлеченность из класса на свои рабочие места.

Возвращаясь на вертолете в Фэрфилд, я изливал свою досаду Джиму Баумену: «Ну почему нам не удается добиться на местах такой же откровенности, как в Кротонвилле? — И тут же сам ответил на свой вопрос: — Нужно создать по всей компании атмосферу «Ямы».

К прибытию в Фэрфилд мы подготовили проект, в общих чертах описав идею изменения условий работы в GE. Через несколько недель мы доработали ее и подготовили к внедрению. Это была идея «тренировки» (Work-Out).

Занятия в Кротонвилле приносили результаты потому, что их участники могли свободно высказываться. Хотя официально я был их «боссом», я почти или совсем не оказывал влияния на их карьеру, особенно в классах, состоявших из менеджеров нижних уровней компании. Очевидно, что занятия не должны были вести руководители отделений, знавшие всех учеников: те не были бы с ними откровенны.

Согласно нашей идее, вести «тренировки» должны были подготовленные люди со стороны — в основном университетские

преподаватели, которые не преследовали свои интересы в компании. «Тренировки» строились по принципу традиционных городских собраний в Новой Англии: группы сотрудников от 40 до 100 человек делились своими взглядами на бизнес и мешавшую им бюрократию — особенно одобрения, отчеты, совещания и критерии измерения.

Эти занятия должны были избавить систему от ненужной работы. Мы планировали обширную программу, в рамках которой каждое отделение будет проводить сотни «тренировок».

Обычно «тренировка» занимала два-три дня и начиналась с презентации менеджера: он ставил задачу или излагал повестку дня, а потом уходил. Ведущий просил сотрудников перечислить проблемы, обсудить решения и подготовиться к изложению своих идей начальнику, когда тот вернется. Направляя ход дискуссий, нейтральный ведущий со стороны — один из двух с лишним десятков преподавателей, которых нанял Джим Баумен, — значительно облегчал общение между сотрудниками и менеджером.

Новым было и то, что менеджеры должны были на месте принимать решения по каждому предложению. По крайней мере 75 % сотрудников требовали от них твердого решения сразу, а остальные — в дополнительно назначенный день. «Хоронить» предложения не позволялось. Увидев, что их идеи сразу воплощаются, люди с удвоенной силой стали бороться с бюрократизмом.

Я никогда не забуду одной из «тренировок» в апреле 1990 года в отделении бытовой техники. Мы с 30 сотрудниками сидели в конференц-зале, а рабочий из производственного профсоюза рассказывал, как улучшить производство дверец холодильников. Он описывал часть процесса, происходившего на втором этаже сборочной линии.

Внезапно главный профсоюзный уполномоченный завода вскочил и прервал его:

— Ерунда! Вы не знаете, о чем говорите. Вы там никогда не были.

Схватив маркер, он начал быстро писать на флипчарте перед аудиторией, перехватив инициативу выступления, и дал нужный ответ. Его решение было сразу же принято.

Это было потрясающее зрелище — два представителя профсоюза спорили об улучшении производственного процесса. Если бы этим занялись недавние выпускники колледжа, у них бы ничего не вышло. А эти двое были опытными сотрудниками и помогли нам добиться изменений.

Неудивительно, что люди по всей организации начали

забывать отведенные им роли и высказываться открыто.

По всей компании стали происходить сотни таких случаев. К середине 1992 года более 200 000 сотрудников GE поучаствовали в «тренировках». Один пожилой работник из подразделения бытовой техники так выразил обоснование этой программы: «Вы 25 лет платили за мои руки, а могли бы воспользоваться и моими мыслями, причем бесплатно».

«Тренировки» подтвердили известный факт: работу лучше всего знают те, кто непосредственно ее выполняет. Почти все хорошее, что произошло в компании, — результат того, что «тренировка» помогла развязать руки одному из отделений, команд или сотрудников. Возникнув в Кротонвилле, эта простая идея помогла создать культуру, в которой роль и идеи каждого сотрудника приобрели вес, а руководители стали вести за собой, а не контролировать. Занимаясь коучингом, а не чтением нотаций, они добились улучшения результатов.

* * *

В конечном итоге Кротонвилль обеспечил цикл непрерывного самообучения в организации. Лучшими учителями стали сами ученики: с помощью занятий и полевых исследований они научили руководителей компании и друг друга искать, находить и воплощать способы повышения эффективности. По сути, Кротонвилль стал для нас важнейшей фабрикой. А вскоре мы сделали его еще полезнее с помощью идеи, которая навсегда изменила нашу организацию.

Глава 13
Без границ: Как идеи стали влиять на финансовые результаты

В декабре 1989 года во время запоздалого медового месяца со своей второй женой Джейн, я сидел под зонтом на пляже Барбадоса и думал о работе. Программа «тренировок» в GE стала несомненным успехом. С ее помощью нам удалось нанести сокрушительный удар по бюрократизму и стимулировать обмен идеями по всей компании. Теперь я стремился развить успех и придумать процесс, способный поднять обмен идеями на новый уровень.

Я изложил Джейн свою идею — как сделать интеллектуальные ресурсы 300 000 сотрудников GE доступными каждому сотруднику организации. Представьте себе званый обед с участием восьми специалистов в разных областях знаний — насколько умнее стал бы каждый участник, если бы только нашелся способ передавать лучшие идеи друг другу. Именно к этому я и стремился.

Это было первое мое Рождество на Карибском море. Возможно, нужный толчок развитию моих мыслей дал Санта-Клаус, вылезший из подводной лодки, когда я лежал на пляже. В тот день у меня возникла идея, с которой мне предстояло провести следующие десять лет.

Бедная Джейн. Я, увлекшись, без конца говорил ей о всевозможных границах, которые разрушает «тренировка». И вдруг с моего языка сорвалось словосочетание «без границ». Оно самым точным образом выразило мою мечту об устройстве компании и теперь не шло у меня из головы.

Хоть это и глупо звучит, но я чувствовал себя так, будто совершил важное научное открытие.

Неделю спустя, увлеченный новой идеей, я прямо с Барбадоса прилетел на двухдневное собрание менеджеров по операционным вопросам в городе Бока-Ратон во Флориде. Под конец собрания я, как всегда, обрисовывал наши задачи на следующий год. В тот раз последние пять страниц черновика этой речи были полностью посвящены подходу «без границ». (Мне кажется, что речь прозвучала лучше, чем она выглядела в черновике, приведенном ниже.)

Все вы должны подумать о том, что вам мешает, — измерения

Куда мы хотим попасть — Мечта

Я уверен, что есть идея, которая позволит GE выгодно отличаться от остальных компаний мира в 90-е.

Мы создадим «организацию без границ».

У нас *не будет внутренних барьеров* между функциями

(производство/НИОКР/маркетинг) —> проекты

(страна/отделение) —> глобальность

(«Рабочее задание»/«Работа») будет диктовать группирование.

Как обычно, я начал продвигать новую идею с огромным энтузиазмом и настойчивостью, зная по опыту, что иначе дело не сдвинется с мертвой точки.

Я рассказал, что «без границ» — это идея, которая позволит GE выгодно отличаться от остальных компаний мира в 1990-е. (Я продвигал это видение без ложной скромности.) Я представлял себе компанию без границ, в которой будут уничтожены все барьеры между функциями: НИОКР, производством, маркетингом и остальным; не будет и различий между работой на внутреннем и международном рынке. То есть мы будем так же уверенно и слаженно работать в Будапеште и Сеуле, как в Луисвилле и Скенектади.

Компания «без границ» разрушит внешние стены, чтобы поставщики и клиенты стали частью одного процесса. Это устранит и менее заметные преграды, связанные с расовой и половой принадлежностью. Команда станет важнее, чем самолюбие отдельных лиц.

До тех пор в нашей компании всегда вознаграждали изобретателя или человека, подавшего хорошую идею. В организации «без границ» отмечают и тех, кто претворяет эту идею в жизнь: ведь зачастую заслуги команды ничуть не меньше, чем ее руководителя. Этот подход должен был значительно изменить отношения между всеми нами.

Подход «без границ» помог бы нам перенимать лучшие идеи и приемы работы и у других компаний. Мы уже начали бороться со снобистским представлением о ненужности идей, изобретенных вне стен GE, и одним из заимствований стала японская система производства «канбан» — предшественник системы управления запасами «точно в срок». Но идея «без границ» была гораздо шире. Мы выразили ее в виде лозунга: «Искать лучший способ каждый день». Сейчас эта фраза нанесена на стены фабрик и офисов GE по всему миру.

Этот подход дал новый толчок культуре самообучения,

сформировавшейся благодаря нашим «тренировкам». К 1990 году между некоторыми отделениями уже происходил обмен идеями, и термин «без границ» призван был претворить этот процесс в повседневную жизнь. Мы проповедовали нашу идею на всех совещаниях и встречах. Она помогала нам, к примеру, приструнить сотрудника, который не хотел делиться новыми приемами, или менеджера, который не хотел отпускать хорошего сотрудника в другое отделение.

И организация усвоила этот урок.

К 1991 году на оценках персонала — Сессиях Си — мы начали ранжировать менеджеров по тому, насколько их поведение соответствовало этой идее. Каждый менеджер в компании получал высокую, среднюю или низкую оценку на основе мнения его коллег, а потом и его начальника. Пустой кружок рядом с именем менеджера означал, что ему нужно быстро измениться или уйти. Всем менеджерам сообщали их оценку по этому признаку, и они быстро усвоили, насколько важна для нас эта ценность.

В 1992 году на очередном собрании в Бока-Ратоне я привел очень наглядный и доходчивый пример. Мы обсуждали различные типы менеджеров на основе их способности обеспечивать нужные показатели с соблюдением ценностей GE. Я описал четыре типа менеджеров.

Менеджер типа 1 добивается результатов (как финансовых, так и других) и разделяет ценности компании. Его будущее легко определить.

Менеджер типа 2 не добивается результатов и не разделяет наши ценности. Решать его судьбу неприятно, но так же легко, как в первом случае.

Менеджер типа 3 не добивается результатов, но разделяет наши ценности. Мы были уверены, что таким сотрудникам нужно давать второй или даже третий шанс, желательно в других условиях. Иногда со второго или третьего раза такие сотрудники добивались впечатляющих успехов.

Труднее всего определиться с менеджером типа 4. Такие люди добиваются результатов, но не разделяют наши ценности; они не способны никого вдохновить, добиваться эффективности своих подчиненных им часто приходится силой. Мы все — и я в том числе — слишком часто смотрим сквозь пальцы на их методы управления.

Может быть, в другие времена такое поведение было бы приемлемо. Но в организации «без границ» мы не могли позволить себе удерживать менеджеров четвертого типа.

Я объяснил 500 присутствующим, почему за прошедший год

мы попросили четырех высших руководителей уйти, несмотря на то что они обеспечивали хорошие финансовые результаты. Рассказывая об увольнениях, я никогда не использовал традиционную отговорку «ушел в отставку по личным причинам».

Я призвал аудиторию: «Оглянитесь. Здесь меньше высших руководителей, чем в прошлом году. Одного уволили из-за финансовых показателей, а четырех попросили уйти, потому что они не разделяли наши ценности».

Я объяснил, что мы избавились от первого руководителя, так как он не верил в наши «тренировки» и обмен идеями — не понимал, что значит «без границ». Второй не смог построить сильную команду, третий — помочь своим подчиненным добиться результатов, а четвертый так и не понял идею глобализации.

«Нельзя говорить об откровенности, глобализации, отсутствии границ, скорости, расширении возможностей сотрудников — и при этом терпеть людей, не принимающих эти ценности. Мы должны подкреплять свои слова действиями».

Воцарилась полная тишина. Увольнение руководителя, не разделявшего идею «без границ», помогло убедить присутствующих. Они явно подумали: «Это не пустые слова».

Многие из них после этого перестали воспринимать фразу «Искать лучший способ каждый день» как очередной лозунг. После долгих лет работы над каркасом GE — реструктуризацией, приобретениями и продажами отделений — поведение «без границ» помогло нам заложить основы «социальной архитектуры» компании.

Эти основные ценности должны были стать лицом будущей GE.

Нам нужно было добиваться высочайшего мастерства в работе и неуклонно искоренять бюрократизм. Мы должны были искать и внедрять лучшие идеи, вне зависимости от их источника. Требовалось ценить глобальный интеллектуальный капитал и людей, которые его создают. Нужно было целеустремленно помогать клиентам достичь успеха. В то же время более 5000 сотрудников три года вырабатывали в Кротонвилле формулировку наших ценностей. Эти ценности настолько важны для нас, что мы поместили их на ламинированные карточки, которые носят все сотрудники компании.

Ценности GE

Все мы упорно и добросовестно…

• помогаем клиентам достичь успеха;

• внедряем методику «Шесть сигм», на благо клиентов и ради ускорения темпов роста;

• добиваемся высочайшего мастерства в работе и неуклонно искореняем бюрократизм;

• практикуем поведение «без границ», всегда ищем и внедряем лучшие идеи вне зависимости от их источника;

• ценим глобальный интеллектуальный капитал и людей, которые его создают; создаем разнообразные команды и привлекаем в них сотрудников со всего мира.

• видим в изменениях возможности роста; например, освоение цифровых технологии;

• создаем четкое, простое, сосредоточенное на клиентах видение и постоянно обновляем способы его воплощения;

• создаем условия для профессионального и личностного роста сотрудников; поощряем неформальную атмосферу и доверительные отношения в коллективе; вознаграждаем за улучшения; хвалим за результаты;

• с заразительным энтузиазмом демонстрируем клиентам четыре «E» лидерства в GE: личную энергию (energy), чтобы идти в ногу с изменениями; способность создавать атмосферу, которая заряжает энергией (energizes) других людей; умение принимать непростые решения (edge) и способность постоянно выполнять (execute) нужное.

В двух словах, мы хотели создать культуру взаимообучения, чтобы превратить GE в нечто гораздо большее, чем совокупность отдельных частей. С первого же дня на должности CEO я знал, что компания — это не набор не связанных между собой отделений. На раннем этапе я придумал термин «интегрированное разнообразие», чтобы передать преимущество, которое GE получает от обмена идеями между своими отделениями, но это безликое словосочетание не прижилось.

Удивительно, как с помощью пары слов можно добиться огромного успеха или, наоборот, потерпеть поражение.

Конечно, слов было недостаточно: нужна была какая-то система для воплощения задуманного. В первую очередь надо было изменить систему оплаты для лучших сотрудников. Предыдущая система вознаграждений базировалась на ежегодных премиях за эффективность работы команды, которую возглавлял менеджер. Если команда работала хорошо, менеджер получал премию — даже при том, что общие результаты компании были

плохими.

Мне претила идея, что компания может пойти ко дну, а некоторым отделениям удастся доплыть до берега. Чтобы развить в компании чувство локтя, нужно поддержать его правильной системой оплаты труда.

В то время система оплаты труда работала против нас. Когда в 1980 году объявили о моем назначении на пост председателя, у меня были опционы на 17 000 акций GE с реализованным доходом менее $80 000 — и это после 12 лет получения опционов, а у других руководителей и того меньше. Если зарплата менеджера составляла тогда $200 000, а его отделение показывало прекрасные результаты за год, его премия могла составить 25 % его базовой зарплаты — $50 000. Таким образом, размеры индивидуальных премий значительно перевешивали ценность предоставляемых опционов. А я хотел, чтобы общие результаты компании и цена ее акций больше значили для людей, чем их личные достижения.

Чтобы изменить эту ситуацию, в сентябре 1982 года я заручился поддержкой совета директоров. Мы увеличили размер и частоту предоставляемых опционов. При благоприятных условиях на фондовом рынке в начале 1980-х сотрудники убедились, что забота об эффективности компании в целом приносит больше выгоды, чем увлечение результатами собственных подразделений. Это усилило обмен идеями среди 500 высших руководителей.

Сейчас я понимаю, что надо было действовать решительнее и быстрее. Я лишь в 1989-м расширил этот план, включив в список получателей опционов уже не 500, а 3000 лучших сотрудников. Сегодня опционы предоставляются 15 000 сотрудникам каждый год, а количество получивших опционы уже в два раза больше. В 2000 году приблизительно 32 000 сотрудников владели опционами на сумму более $12 млрд.

Сотрудники GE стали крупнейшими акционерами компании.

Это было прекрасно! Каждую пятницу я получал список тех из них, кто реализовал свои опционы, с указанием полученного при этом дохода. Опционы изменяли жизнь людей, помогая оплатить учебу детей, позаботиться о пожилых родителях или купить второй дом.

Приятнее всего было находить в списке незнакомые имена. Это значило, что подход «без границ» приносил доход всем, а не только богатым сотрудникам.

* * *

Поведение людей меняется, когда они становятся собственниками акций, а изменения в оплате труда помогли нам успешно внедрить идею «без границ» в 1990 году. Но это был всего один элемент мозаики. А нам нужен был способ выявлять лучшие идеи и быстро распространять их. И таким способом стала наша операционная система.

Как и все другие компании, в течение года мы проводили серию плановых встреч и обзоров. С помощью идеи «без границ» нам удалось связать эти встречи для создания операционной системы, построенной на постоянном потоке идей.

Каждая такая встреча стала «кирпичиком» для построения новой концепции. Эти «кирпичики» клались один на другой, и концепция все развивалась и улучшалась. Новые сотрудники часто говорят, что GE отличается неустанным повторением ключевых идей на встречах.

Наша операционная система начинает действовать в начале января, когда в Бока-Ратоне на два дня собираются 500 высших руководителей по операционным вопросам и знакомятся с лучшими людьми и идеями компании. На этом собрании сотрудники со всех уровней организации по десять минут рассказывают о своих успехах. Никаких долгих скучных речей и лекций с наглядными пособиями — только передача идей высшей пробы. (Повестку дня для собрания 2001 года вы можете увидеть в Приложении Г.)

В марте в Кротонвилле проводятся первые квартальные собрания корпоративного исполнительного совета в аудитории, которую мы прозвали «Пещерой». На них руководители отделений сообщают новые данные о своей деятельности и свои последние соображения об инициативах компании. При этом каждый должен предложить одну новую нетрадиционную идею, применимую к другим отделениям.

В апреле и мае высшие руководители компании и HR-директор Билл Конати посещают все отделения, чтобы оценить их для Сессий Си — встреч для откровенного обсуждения и оценки наших лучших людей. Эти встречи проводятся в неформальной атмосфере, часто перерастая в увлекательные споры. Мы рассматриваем успехи наших инициатив в отделениях и достоинства их исполнителей; это позволяет нам познакомиться с лучшими и умнейшими сотрудниками. Я всегда говорю слушателям Кротонвилля: «Хотите, чтобы на вас обратили внимание? Хватайтесь за инициативы».

В июле проводится двухчасовая видеоконференция, чтобы узнать, проведены ли согласованные нами изменения в персонале. Если до этого мы решили с представителями

отделения, что для воплощения инициативы мало подходящих сотрудников, то всегда исправляем эту ситуацию до июльской видеоконференции.

В июне и июле руководители отделений приезжают в Фэрфилд для стратегических обзоров их отделений — Сессии Си-1. Мы уделяем основное внимание конкурентам, пытаясь предугадать и опередить их действия, будто в шахматном матче, где наши противники — русские гроссмейстеры.

В октябре 170 высших руководителей компании собираются в Кротонвилле на ежегодную встречу. Ее участники рассказывают в десятиминутных презентациях о лучших идеях, которые мы обнаружили на сессиях по HR и стратегии и которые должны стать образцами для подражания.

На ноябрьской Сессии Си-2 руководители отделений представляют свои планы действий на следующий год. Половина дня посвящается конкретным планам по всем инициативам. Так мы получаем очередную партию свежих идей.

Затем еще одно собрание в Бока-Ратоне, на котором нам предстоит выбор лучших идей года. Это дает нам возможность начать новый год и возобновить цикл.

Для поддержки постоянного обмена лучшими идеями мы создали группу по корпоративным инициативам. В 1991 году я нанял Гэри Райнера из Boston Consulting Group на пост директора по развитию бизнеса. Основной задачей группы стало продвижение идей в поддержку инициатив по всей компании. Группа состояла из примерно двадцати выпускников MBA, которые занимались консалтингом в течение трех-пяти лет и хотели попробовать себя на практике.

Им было обещано, что при условии эффективной работы в GE их «переманят» в какое-то из отделений. Мы поставили условие, чтобы участники группы по корпоративным инициативам не только выдвигали идеи, но и реально помогали в их воплощении руководителям отделений. Если им не удавалось «продать» идеи и помочь отделениям, мы просили их покинуть компанию. За 10 лет отделения в среднем наняли девять из каждых десяти участников этой группы. Около 65 из них все еще работают в GE, причем несколько — на высших руководящих постах.

Премирование сотрудников опционами запустило процесс самообучения, а операционная система соединила его этапы. Оценка персонала на основе подхода «без границ» убедила сотрудников уделить самое пристальное внимание обмену идеями. Создание группы по корпоративным инициативам позволило заметно ускорить темп перемен.

Все эти шаги содействовали развитию простой идеи, которая

возникла, когда Санта-Клаус вылез из подводной лодки на Барбадосе.

* * *

Всего через четыре месяца после своей речи в Бока-Ратоне я участвовал в Сессии Си с Ллойдом Троттером, вице-президентом по производству в отделении электротехники. Он рассказал о созданной им «матрице», с помощью которой он находил лучшие методы работы на 40 подотчетных ему фабриках. Ллойд отобрал 12 общих критериев и процессов, а потом попросил директора каждой фабрики оценить себя по каждому пункту — от оборачиваемости запасов до выполнения заказов.

На одной оси матрицы откладывалась их оценка по шкале от 1 до 5 (5 — высший балл), а на другой оси — процесс или процедура. Затем на собрании персонала Ллойд попросил директоров, которые выставили себе наивысший балл, обосновать эту оценку.

Выслушав их неубедительные объяснения, Ллойд понял, что его первую попытку находить лучшие приемы работы не приняли всерьез. На этом собрании многие почувствовали себя неловко. Настоящее самообучение началось лишь со следующей попытки. Например, на заводе в Солсбери оборачиваемость запасов составляла более 50 раз в год, а у остальных заводов — в среднем 12. И все поспешили в Солсбери, чтобы узнать, что привело к такому результату.

На смену самооценкам пришли количественные измерения.

У Ллойда была привычка обводить кружком лучшие приемы работы, а прямоугольником — худшие. Вскоре эти обозначения стали называть «нимбами» и «гробами», что полностью отражало их значение.

С помощью этой матрицы Троттер добился всеобщего внимания. Никто не хочет пополнить ряды отстающих, и менеджеры стали активно посещать лучшие заводы, чтобы перенять их приемы. Почему мы так уверены в эффективности этой матрицы? Несмотря на медленный рост рынка, на котором работало отделение Ллойда, его прибыль от основной деятельности возросла с 1,2 % в 1994 году до 5,9 % в 1996-м, а в 2000-м составила целых 13,8 %.

Я пропагандировал «матрицу Троттера» во всех своих поездках, и она стала популярным инструментом по всей компании. И какой бы ни была задача — от сравнения регионов продаж до анализа экономии при снабжении в разных отделениях

— ее использование всегда приводило к повышению эффективности.

Но за пределами нашей компании такая схема применялась далеко не везде. Совершая приобретения, мы часто обнаруживали, что наши новые отделения изолированы от остальных. В 2001 году на встрече по вопросам интеграции компании Honeywell мы познакомились с директором их завода по производству датчиков в городе Фрипорт, работавшего на уровне качества *семи* сигм.

Я был просто ошеломлен. Я никогда не видел и не слышал, чтобы завод работал с такой эффективностью. В 2000 году он отгрузил 11 миллионов компонентов без единого дефекта! На этой встрече я спросил 20 представителей Honeywell, кто из них посещал этот завод, и никто не поднял руку. В GE у этого директора не было бы отбоя от гостей-коллег и он попал бы на повестку дня в Бока-Ратоне, как Ллойд Троттер в 1991 году.

Мы продвигали все стоящие идеи. Временами они оказывались недоработанными, изредка — неудачными. Но те, которые нам нравились, мы неизменно презентовали на собрании в Бока-Ратоне. Иногда я слишком увлекался новыми идеями, но, если они не срабатывали, так же быстро охладевал к ним.

В начале 1990-х идеи хлынули потоком отовсюду — включая источники вне компании. Например, я нашел хорошую идею в гостях у Сэма Уолтона, основателя Wal-Mart. В октябре 1991 года Сэм пригласил меня в Бентонвилль на совместное выступление перед менеджерами Wal-Mart. Я познакомился с Сэмом еще в 1987-м, во время собрания его региональных менеджеров, когда он согласился предоставлять нашему отделению осветительных приборов данные кассовых аппаратов Wal-Mart. Теперь мы могли пополнять запасы лампочек в Wal-Mart быстро и без волокиты с документами (отличный пример поведения «без границ»).

Итак, я прилетел в Бентонвилль, и Сэм встретил меня в аэропорту. Сначала я выступил перед его менеджерами с рассказом о том, как трудно искоренять бюрократизм в компании, а потом Сэм призвал менеджеров противостоять ползучему наступлению бюрократии на Wal-Mart. Пару часов мы обменивались с его командой интересными идеями о пагубном влиянии бюрократии.

По пути в аэропорт Сэм пригласил меня в один из магазинов Wal-Mart, а в торговом зале вдруг схватил микрофон и объявил всем о нашем присутствии: «Сегодня наш магазин посетил Джек Уэлч из GE. Если у вас есть проблемы с продукцией его компании, подходите и рассказывайте ему». К моей радости, желающих не оказалось.

Во время этого визита я узнал одну наработку Wal-Mart, которая мне очень понравилась.

Каждый понедельник региональные менеджеры Wal-Mart вылетали из Бентонвилля на свои территории и четыре дня посещали магазины — свои и конкурентов. В четверг вечером они возвращались, а утром в пятницу проводили встречу с высшим руководством компании, чтобы сообщить данные с мест. Если региональный менеджер обнаруживал, что в каком-то магазине или регионе распродан популярный продукт, центральный офис распоряжался перебросить туда запасы из других магазинов, чтобы заполнить брешь.

Так они отслеживали пульс потребительского спроса на самом базовом уровне — в торговых залах каждого магазина.

В Wal-Mart, кроме того, применялись сложные компьютерные системы и системы контроля запасов. На пятничных встречах менеджеры по продажам по очереди рассказывали остальным участникам о том, что узнали на местах. Команда по информационным компьютерным системам также присутствовала на встречах и могла сразу же отреагировать на потребности региональных менеджеров.

В день моего посещения менеджеры сообщили, что на Среднем Западе США тепло, а на востоке похолодало; в одном регионе образовался избыток антифриза, а в другом — недостаток. Этот перекос был ликвидирован прямо на собрании. Такое сочетание — результаты с мест плюс высокотехнологичный подход — стало одним из излюбленных приемов Сэма Уолтона и президента компании Дэвида Гласа. С его помощью компания всегда сохраняла способность оперативно реагировать на скачкообразные изменения спроса.

Я вернулся из Бентонвилля, думая о пользе внедрения этой системы в GE. Сэм позволил мне отправить на его пятничные собрания в Wal-Mart несколько команд из разных отделений.

Эти встречи сразу понравились нашим сотрудникам. Подхватив эту идею, руководители отделений приспособили ее к культуре GE: они начали проводить еженедельные совещания по телефону с командами на местах. В этих совещаниях также участвовали CEO отделения, его руководители по маркетингу, продажам и производству; так они могли сразу отреагировать на вопрос — например, о доставке, цене или качестве продукта.

Мы назвали это «быстрой разведкой рынка» (Quick Market Intelligence) и отслеживали ее успехи на каждом квартальном собрании КИСа. Система стала очень популярной и помогла нашим руководителям стать ближе к клиентам. Мы сразу же решали вопросы с наличием продукции и быстро реагировали на

проблемы с качеством.

Руководители отделений также делились на собраниях КИСа своими полезными идеями. В 1995 году CEO транспортного отделения GE Боб Нарделли рассказал о новом неисчерпаемом источнике талантов, в которых очень нуждалась его организация. Настоящим кладом оказались младшие офицеры, в основном выпускники военных академий США, отслужившие в армии по четыре-пять лет. Они отличались трудолюбием, умом, серьезностью, опытом руководящей работы и проявляли большую гибкость в решениях благодаря службе в опасных точках планеты.

Многие подхватили идею Нарделли, и, когда в компании работало уже 80 младших офицеров в отставке, мы пригласили их на день в Фэрфилд. Качество их работы так нас впечатлило, что был разработан план по найму 200 младших офицеров каждый год. С помощью Сессий Си мы измеряли, с каким успехом каждое отделение нанимает и продвигает по службе младших офицеров в отставке.

Сегодня в GE их более 1400. А все началось с идеи Боба, которую охотно освоили наши рабочие группы благодаря подходу «без границ».

Самообучение и стимулирование результатов — вот главные компоненты нашей операционной системы, использующейся для воспроизведения и закрепления идей. Авторы идей легко добиваются славы. Но она мимолетна, так что в следующий раз приходится поднимать планку — и соревнование начинается заново.

* * *

Группа по корпоративным инициативам с Гэри Райнером во главе не только распространяла чужие идеи, но и предлагала свои. Подводя итоги обзоров стратегии на Сессии Си-1 в 1992 году, Гэри обнаружил, что наши цены продаж уменьшаются на 1 % в год, а расходы на приобретение товаров только растут. Он проиллюстрировал эту тенденцию простой диаграммой — «схемой-монстром», получившей такое название, потому что разрыв между ценой продажи и расходами на закупки сокращался — а с ним и прибыли.

Без сопротивления с нашей стороны этот монстр сожрал бы нас живьем.

В сентябре Гэри рассказал КИСу об этом анализе. На собрании руководителей в октябре и в Бока-Ратоне в январе 1993 года два лучших директора по закупкам в GE объяснили, как им

удается снижать расходы на закупки. Во время Сессии Си в 1993-м мы подробно рассмотрели организацию закупок во всех отделениях.

Следующие четыре года директора по закупкам приезжали в Фэрфилд на ежеквартальные собрания Совета по закупкам, где делились лучшими идеями с вице-председателем или со мной. Директора отделений знали, что на собрания надо посылать самых лучших, иначе в следующий раз представителя придется поменять.

Когда на эти должности пришли более эффективные сотрудники, они предложили лучшие идеи. Такая целеустремленность убила «монстра» и эту схему.

* * *

Одна из лучших идей, распространенных благодаря операционной системе за эти годы, поступила с курса по управлению предприятием в Кротонвилле. Это прекрасный пример того, как мы напрямую связали Кротонвилль с процессом самообучения всей компании.

В 1994 году Боб Нельсон со своей финансовой командой провел анализ, показавший, какие действия нужны GE, чтобы стать компанией с продажами в $100 млрд. и прибылями в $10 млрд. до конца столетия. (В то время продажи GE составляли $60 млрд., а прибыль после вычета налогов — $5,4 млрд.)

Мне понравилась эта цель, и в феврале 1995 г. я поставил перед классом на курсе управления в Кротонвилле задачу: разработать идеи для достижения цели в $100 млрд. Первая группа учеников оценила действия GE, опросив старших руководителей в 10 наших отделениях. Вторая группа узнала у основных клиентов, что они думают о наших перспективах роста. А третья сразу перешла к действию: посетила руководителей быстрорастущих компаний, чтобы перенять у них что-то полезное.

Но по иронии судьбы лучшая идея возникла не в компании, а в Высшем военном колледже сухопутных войск в Пенсильвании. Тим Ричарде, который вел четырехнедельный класс по управлению предприятием в Кротонвилле, посадил в одном классе наших сотрудников и полковников из военного колледжа. Он где-то прочитал, что армия США находится в процессе реформ: она отказывается от наследия «холодной войны» и стремится к гибкости, которая позволит ей вести десятки небольших боев в разных уголках мира.

Тим подумал, что это объединение аудиторий что-нибудь

даст. «Это была безумная, но удачная идея», — говорит он.

Через четыре дня один из военных сказал, что, возможно, наша стратегия — занимать первое или второе место на рынках — сдерживает нас и подавляет возможности роста. По его словам, в GE много умных руководителей, которые смогут так узко определить свой рынок, что всегда останутся на нем первым или вторым игроком.

Этот класс должен был сообщить о своих открытиях в Кротонвилле нашему исполнительному совету на собрании в июне 1995 года. Но я тогда поправлялся после открытой операции на сердце и услышал эту презентацию только в конце сентября, когда в Фэрфилд приехали семь участников класса.

Они изложили мнение того полковника о необходимости нового определения доли рынка, порекомендовав «сменить установку»: заново определить все наши рынки, чтобы доля каждого отделения не превышала на них 10 %. Это заставило бы всех по-другому воспринимать свое отделение, расширить свои представления о рынке и сам рынок.

Я почти пятнадцать лет вдалбливал всем необходимость занять первое или второе место на каждом рынке, а теперь мне заявляют, что одна из моих принципиальных идей мешает нам развиваться.

Что же я ответил? «Прекрасная идея!» Мне понравилась уверенность, с которой мне ее представили.

Это было ярким примером поведения «без границ».

Пользуясь узким определением рынка, мы получали на нем большую долю, что прекрасно выглядело на диаграмме и вызывало приятные чувства, но ученики были правы: нас сковывала эта стратегия, а это доказывало, что любая бюрократическая система способна завести в тупик все благие начинания.

Я включил их идею в свою заключительную речь на ежегодной встрече руководителей через две недели, в октябре (ниже приведен отрывок из ее черновика).

> Прежде чем я перейду к качеству, подумайте над заданием, которое недавно получили руководители всех отделений на курсе по управлению предприятием:
>
> • Как определить свой рынок так, чтобы ваше нынешнее предложение продукта представляло собой долю менее 10 % РЫНКА ПО ЭТОМУ НОВОМУ ОПРЕДЕЛЕНИЮ…
>
> • Это должно открыть вам глаза на возможности роста…

• Возможно, упор на стратегию первого или второго места или «улучшить, закрыть или продать» ограничивает наше мышление и мешает нашей установке на рост.

• Мы попросим вас и ваши команды до Сессии 2 подготовить новые идеи об этом.

• И напишите для нас одну-две страницы о том, что вы добавили бы к своим рынкам, чтобы ваша доля на них составила менее 10 %.

Я попросил каждое отделение поменять определение своего рынка и изложить эти новые взгляды на одной-двух страницах для презентации планов действий на Сессии Си-2 в ноябре.

Это изменило наши темпы роста и придало нам решимости, чтобы агрессивно расширяться в области услуг. Если по нашему «определению рынка» в 1981 году его размер составлял примерно $115 млрд., то сейчас он превышает $1 трлн., что дало нам большой простор для роста. Например, в отделении медицинских систем мы перешли от измерения своей доли рынка оборудования для диагностической визуализации к измерению всей медицинской диагностики, включая все услуги по оборудованию, радиологические технологии и информационные системы больниц.

В отделении энергосистем прежде считали, что их основные услуги — предоставление запчастей и ремонт техники GE. При таком определении рынка размером в $2,7 млрд. у нас была доля в 63 % — казалось бы, прекрасный показатель. Но когда в определение рынка включили полное техобслуживание электростанций и его размер составил $17 млрд., эта доля упала до всего лишь 10 %.

Если бы мы продолжили расширять определение этого рынка, включая в него топливо, энергию, запасы, управление активами и финансовые услуги, его размер мог бы составить почти $170 млрд., а наша доля — всего 1–5 %.

Такие расчеты опять открыли нам глаза и дали стимул стремиться к цели.

За следующие пять лет мы удвоили темп роста дохода GE: в 1995 году наш доход составил $70 млрд., а в 2000-м — уже $130 млрд. Причин было много, но большую роль сыграла наша новая установка.

Это — прекрасный пример поведения «без границ». Наши люди действительно искали и находили лучшие способы делать что бы то ни было, и этим GE стала отличаться от остальных компаний. Это отражалось и на результатах: наши прибыли от

основной деятельности выросли с 11,5 % в 1992 году до рекордного показателя — 18,9 % в 2000 году. В промышленных отделениях оборачиваемость оборотного капитала подскочила с 4,4 до 24 в 2000 году. Наши доходы достигли $130 млрд., а чистая прибыль — почти $13 млрд.

Подход «без границ» помог самым обыкновенным людям добиться необыкновенных результатов.

Глава 14
«Глубокие погружения»

В должности председателя есть свои плюсы.

Одним из моих любимых преимуществ была возможность «глубокого погружения». Я выбирал проблему, в которой мое участие могло принести пользу, — будь то качество нашего рентгеновского оборудования или вывод алмазов на рынок — и бросал на ее решение весь вес своего положения. Некоторые не без оснований считали это вмешательством в чужие дела.

Я совершал такие «глубокие погружения» часто и почти по всей компании. И не прекращал заниматься этим вплоть до своего последнего дня на посту.

В мае 2001 года мое вмешательство понадобилось телевизионному каналу CNBC.

Популярный телеведущий Лу Доббс объявил о своем возвращении в программу деловых новостей Moneyline на CNN после двухлетнего отсутствия. В его отсутствие соведущим передачи Business Center на телеканале CNBC — Рону Инсане и Сью Эрере — удалось обогнать Moneyline по рейтингам. Но возвращение Доббса могло изменить ситуацию в телевизионном эфире в промежутке с 18:30 д о 19:30. В конце апреля Сью позвонила мне с просьбой поддержать команду передачи, которая готовилась вступить в битву с Доббсом 14 мая.

CNBC всегда был одним из моих любимых проектов, в котором многое держалось на таких людях, как Сью. Она была хорошо известна в GE и активно участвовала в сообществе женщин компании. Я считал ее своим другом. Когда на CNN начали активно рекламировать предстоящее возвращение Доббса, Сью отменила семейный отпуск, чтобы принять этот вызов.

— Сью, а давай я приеду к вам и пообщаюсь со всей командой?

Она согласилась, и через неделю мы обсуждали десятки новых идей для передачи Business Center с Роном, Сью и полутора десятками членов их команды. Атмосфера встречи напомнила мне ранние «тренировки» в GE в начале девяностых. Команда предложила сделать передачу длиннее и начинать ее в 18:00, чтобы на полчаса опередить Moneyline. Я был в восторге от этой идеи и нескольких других.

К концу встречи я пообещал им дополнительные $2 млн. на продвижение передачи. На обратном пути я позвонил Энди Лэку. Он был только что назначен президентом NBC, и я предложил ему

пригласить Сью и Рона в программу новостей Today в утро возвращения Доббса. Потом я позвонил Дику Эберсолу, президенту NBC Sports, и договорился рекламировать Business Center во время трансляции игр плей-офф NBA.

К концу недели в схватку включились сотрудники со всей NBC — от отдела графики до декораторов.

Мы знали, что зрителям будет интересно посмотреть на Доббса после его возвращения, но не собирались сдаваться без боя. Нам предстояла долгая война, и мы хотели выиграть первую битву.

Позже я признался будущему преемнику, Джеффу Иммельту, что ездил в CNBC и снова играл в «руководителя проекта». Джеффу была известна моя назойливость еще с тех времен, когда он работал в отделениях пластмасс и медицинских систем.

— Джефф, обещаю, что сегодня больше не буду лезть в чужие дела. Тебе осталось терпеть мое вмешательство еще месяца два, — добавил я.

Слава богу, что я начал писать эту книгу и перестал морочить Джеффу голову, пока он принимал от меня дела.

В воскресенье вечером я не смог увидеть первое «сражение» между передачами, так как улетел с Джеффом в Токио, но команда CNBC каждый день сообщала мне о результатах по электронной почте. В понедельник — первый день после возвращения — Доббс привлек столько же зрителей, как и Business Center, но к четвергу мы значительно опередили его по размеру аудитории. К счастью, я вернулся из Токио около 17:30 в пятницу и успел посмотреть последнюю передачу недели в прямом эфире.

Рон и Сью были в ударе, а их команда вдохнула в передачу новую жизнь. Они победили в первой схватке, и я был очень рад за них всех.

С годами я совершил сотни «глубоких погружений» — не всегда успешных, ведь многие мои идеи так и не прижились. Но я получал удовольствие от самого процесса — когда бросался в гущу событий, вызывал азарт и споры о направлении, в котором должен пойти проект.

Я думаю, что мне это сходило с рук не только в силу моего положения, но и потому, что люди чувствовали искренность моих попыток помочь. Мы всегда преследовали общую цель, даже если не соглашались относительно способов ее достижения. Люди знали, что я не обижался на них, если они отправляли мои идеи в мусорную корзину. *(Примечание редактора оригинального издания: Не обижался? Черта с два!)*

Еще одно подразделение, в работу которого я без конца совал

нос, — медицинское. Ведь я так или иначе был связан с ним 28 лет и любил его технологии, сотрудников и клиентов. И я всегда работал над его вопросами с особым энтузиазмом. В 1970-е и начале 1980-х я стал «виртуальным руководителем проекта» рентгеновских компьютерных томографов и магнитно-резонансных томографов.

В начале 1990-х я увлекся еще одним направлением — ультразвуковой визуализацией. Компания отставала в этой области, но я был уверен, что мы способны на большее.

С 1992 года я начал в шутку называть себя неофициальным «руководителем проекта» ультразвуковых технологий. Чтобы укрепить свое конкурентное положение, мы решили не приобретать другую фирму по высокой цене, а заняться внутренними разработками. Я попросил Джона Трани, CEO медицинского подразделения, отказаться от обычной иерархии, чтобы исполнители этого проекта отчитывались непосредственно ему.

Мы выделили команде этого проекта старое производственное здание и полностью отремонтировали его, чтобы они чувствовали себя победителями. Исследовательская лаборатория компании определила этот проект как приоритетный. Когда руководитель проекта ушел на пенсию, мы решили найти ему замену вне GE — в отрасли ультразвуковых технологий. Я лично убеждал кандидатов на собеседованиях, что мы серьезно намерены развивать направление ультразвука, так как из-за наших предыдущих неудач в этом сомневались многие профессионалы отрасли.

В конце концов мы нашли Омара Ишрака — уроженца Бангладеш. Раньше Омар работал в крупной конкурирующей компании, а ультразвук был делом его жизни. Мы все решили, что Омар идеально подходит, и наняли его.

Так мы начали укреплять это направление. Я следил, чтобы Омар получал достаточно средств и внимания. Посещая отделение медицинских систем в Милуоки, я каждый раз много говорил об Омаре и ультразвуковом направлении, хотя оно было небольшой частью отделения.

Я стал самым горячим сторонником Омара. Ему удалось нанять превосходных людей с опытом работы, и все пошло как по маслу. Мы начали в 1996 году с весьма скромных позиций, но уже в 2000-м вышли на первое место в отрасли. Оборот направления в 2000 году достиг $500 млн. Направление стало приносить завидную прибыль, продолжая при этом расти на 20–30 % в год. Омар занял высокий пост в компании, и я был очень рад за него.

Еще одно «глубокое погружение» в медицинском

подразделении было связано с качеством электронных трубок для рентгеновских аппаратов и компьютерных томографов. Эта история началась в 1993 году. Я путешествовал по стране и посещал крупных клиентов GE. Клиенты GE Medical жаловались на малый срок службы трубок, но в остальном считали наши технологии компьютерной томографии лучшими в мире. Я узнал, что наши трубки выдерживают в среднем около 25 000 сканов, в два раза меньше, чем у конкурентов.

У превосходной системы компьютерной томографии была обнаружена «ахиллесова пята» — трубки.

Я отправился в Милуоки, чтобы обсудить ситуацию с Джоном Трани и его командой. В разработке сложных медицинских систем компонентам не всегда уделяют должное внимание. По иронии судьбы производство трубок было расположено в том же здании, что и направление ультразвука. Но в отличие от недавно отремонтированных офисов производственные помещения выглядели как «бедные родственники».

Чтобы продемонстрировать серьезность наших намерений, мы предложили Трани взять ситуацию под личный контроль, а менеджеру по производству всех медицинских систем взять на себя персональную ответственность за ситуацию с трубками. Но это предложение показалось менеджеру бредовым: он и без того занимал высокую должность, а отделение трубок и так подчинялось ему. Никакие обещания денег и блестящих перспектив не смогли его убедить, что должность «директора по трубкам» принесет пользу его карьере.

Трани предложил Марка Онетто — эмоционального и экспрессивного француза, который работал генеральным директором по услугам в европейском отделении медицинских систем. Нам повезло: Марк оказался идеальным кандидатом.

Я пригласил его в Фэрфилд, обрисовал ситуацию, поставил задачу увеличить срок службы трубок с 25 000 сканов до 100 000 и пообещал любые необходимые ресурсы.

Мы предоставили Марку средства на модернизацию фабрики и помогли нанять высококлассных сотрудников. Одним из них стал Майк Идельчик — прирожденный инженер, сделавший очень много для направления авиационных двигателей. Он и его команда сыграли ключевую роль в усовершенствовании трубки. Когда в самый разгар работ Майк получил заманчивое предложение, меня попросили вмешаться, и я целый вечер убеждал его остаться — и уговорил. Позже он был назначен вице-президентом по технологическим вопросам в отделении осветительных приборов. Уверен, в GE его ждет большое будущее.

Марк придумал лозунг «Трубки — сердце системы» и

развесил плакаты с ним по всему отделению.

На протяжении четырех лет Марк еженедельно отправлял мне отчеты с подробным описанием достижений команды. Я старался отвечать на его письма. Однажды он получил от меня сообщение: «Слишком медленно, слишком по-французски, действуй быстрее, а не то пеняй на себя». Такие письма Марк прятал в ящик стола.

А мои поздравления с успехами, подобные приведенному ниже, он вывешивал на заводской доске объявлений.

General Electric Company
СТ 06431, Фэрфилд,
магистраль Истон, 3135
14/9/97
Джон Ф.Уэлч, председатель совета директоров

Добрый день, Майк и Марк!

Меня **очень** обрадовало ваше сообщение о трубках. Я хочу поздравить вас обоих с этими замечательными успехами.

Надеюсь, нам удастся закрепить это улучшение и трубка Gemini станет новым стандартом отрасли!

С уважением, Джек

За пять лет команда Онетто продлила срок службы трубок с 25 000 до 200 000 сканов. К 2000 году они разработали новую трубку, которая выдерживает 500 000 сканов.

Улучшив этот ключевой компонент, мы смогли вывести на рынок самый быстрый рентгеновский компьютерный томограф — GE LightSpeed.

Сделав трубки «сердцем системы», команда смогла изменить отношение к отделению компонентов. От этого выиграли все. Позже Марк занялся внедрением методики «Шесть сигм» в медицинском подразделении, а теперь руководит там глобальной цепочкой поставок.

Еще одно «глубокое погружение» сейчас происходит в отделении промышленных алмазов. В 1998 году Гэри Роджерс, CEO отделения пластмасс в GE, и Билл Вудберн, директор отделения промышленных алмазов, приехали ко мне в Фэрфилд на «тайное совещание».

Я не знал, чего ожидать.

С 1950-х годов GE производит промышленные алмазы путем обработки углерода при очень высокой температуре и давлении. Их используют в производстве режущих инструментов и шлифовальных кругов. В этот раз Гэри и Билл принесли на

встречу мешочек с коричневыми природными камнями и несколько выстеленных синей замшей коробочек с прекрасными алмазами ювелирного качества. Гэри и Билл всегда говорили спокойно, а в этот раз почти шепотом рассказали мне, что наши ученые придумали способ завершать естественный процесс преобразования природных алмазов в драгоценные камни. По сути, они сумели воссоздать условия, в которых алмазы образуются в толще земли тысячи лет, и завершали начатое природой.

Я был ошеломлен и взволнован открывающимися возможностями. Мне не терпелось вывести на рынок новый продукт. Это был действительно интересный проект — драгоценные камни весом целых 28 карат, выход на новый для нас потребительский рынок плюс возможность полностью преобразовать отрасль с помощью технологии.

Я сразу же стал главным сторонником Билла и помог ему найти ресурсы. Три года я участвовал в бесконечных встречах и консультировал участников по множеству вопросов — от будущего названия до цены нашего продукта.

Казалось бы, что тут сложного?

Наверное, легче проникнуть в Форт-Нокс, чем в эту отрасль, история которой насчитывает много веков. Боясь, что мы обрушим цены, старая сеть торговцев и оптовиков из Антверпена приняла все меры, чтобы не пустить нас на этот рынок. Они делали ложные заявления, в которых наши бриллианты выставлялись искусственными и менее ценными. Этот бойкот вынудил нас переключиться со стратегии оптовых продаж по 50-100 штук к продажам по одному-два камня розничным ювелирным магазинам высокого класса.

Чтобы дать толчок продажам, мы предложили наши ювелирные алмазы со скидкой своим сотрудникам, которые теперь покупают их на $100 000 в месяц. Я даже предложил подобную сделку совету директоров, надеясь, что эта льгота получит огласку в прессе. Ведь в финансовую отчетность, которая составлялась для предстоящего собрания совета директоров GE в 2000 году, включался список их покупок.

Несколько директоров купили эти камни по ценам от $26 000 до $410 000. И что вы думаете? Хотя СМИ всегда уделяли огромное внимание зарплатам и льготам нашего руководства, на покупку алмазов они не обратили никакого внимания — а в этот раз оно бы очень нам пригодилось!

За второй полный год работы выручка подразделения составила около $30 млн. — менее трети первоначального плана. Конечно, этого совсем недостаточно для прорыва на рынок, объем

которого исчисляется миллиардами долларов. Но наша команда призывает меня к терпению; работа все еще идет, и это один из любимых моих проектов, которые придется оставить преемнику.

Он получит «в наследство» еще одну идею. Она возникла у меня в Японии осенью 2000 года. Я много лет ездил туда и знал, что лучшие японские выпускники-мужчины неохотно шли к нам в компанию. Положение улучшалось, но хотелось бы ускорить этот процесс.

И наконец меня озарило. Чтобы выигрышно отличаться от японских компаний, нужно было привлекать кандидатов-женщин. Японские компании отдавали предпочтение мужчинам, а женщинам в этой стране очень редко удавалось сделать карьеру.

Я с энтузиазмом погрузился в этот вопрос. К счастью, в подразделении GE Capital работала американка Энн Абайя, говорящая по-японски. Энн согласилась поехать в Токио и возглавить HR-отдел в GE Japan. Я выделил ей миллион долларов на рекламную кампанию, чтобы позиционировать GE как «идеального работодателя для женщин».

Но тогда я не знал, сколько талантливых женщин уже работает в GE Japan. В мае 2001 года во время командировки в Японию мы с Джеффом поужинали с 14 сотрудницами с высоким потенциалом из местных отделений. Среди них были финансовый директор отделения пластмасс, генеральный директор по продажам и маркетингу в отделении медицинских систем, директор по маркетингу отделения потребительского кредита, HR-директор отделения медицинских систем и HR-директор отделения GE — Toshiba Silicones.

Мы с Джеффом никогда не видели столько впечатляющих молодых талантов. И я еще раз убедился, что нужно использовать эту прекрасную возможность — привлекать к работе в GE женщин.

Это «погружение» только началось, но я уверен, что Джефф достойно справится с ним.

Наверное, азарт этих «погружений» приносил мне больше удовольствия, чем людям, на которых ложилась основная тяжесть их воплощения.

И я готов поспорить на что угодно, что Джефф будет совершать свои «глубокие погружения» и так же полюбит вмешиваться в дела разных отделений, как и я.

Часть III
Взлеты и падения

Глава 15
Пагубная самонадеянность

— Господи, Джек, что ты купишь в следующий раз — McDonald's?

Этот вопрос я услышал в апреле 1986 года от партнеров по гольфу. Незадолго до того, в декабре 1985 года, GE приобрела производителя бытовой электроники RCA, а всего через четыре месяца — инвестиционный банк Kidder, Peabody, один из старейших на Уолл-стрит.

Вопрос был задан в шутку, но многие не одобряли эту последнюю покупку. Недовольные были даже в совете директоров GE, причем двое из них обладали самым большим опытом в области финансовых услуг: председатель правления Citibank Уолт Ристон и президент финансовой корпорации J.P. Morgan Лью Престон. Они предупреждали, что инвестиционно-банковский бизнес значительно отличается от других наших направлений. Их опасения разделял председатель совета директоров Champion International Энди Сиглер:

— Главный актив инвестиционного банка — его сотрудники. Они могут покинуть вас за минуту, — сказал он. — Вы покупаете только мебель.

Но на заседании совета директоров в апреле 1986 года мне удалось убедить их единогласно поддержать сделку.

Как оказалось впоследствии, мои действия были продиктованы элементарной самонадеянностью. Успехи наших предыдущих приобретений — RCA в 1985-м и Employers Reinsurance в 1984-м — вскружили мне голову. Попросту говоря, я зазнался. Я был заведомо уверен в успехе любого нашего шага.

Но вскоре я понял, что перешел границы разумного.

Приобретая Kidder, мы следовали простой логике. В 1980-е годы резко возросла популярность выкупов контрольных пакетов компаний за счет кредита (Leveraged Buyout, LBO). Подразделение GE Capital уже стало крупным игроком в этой сфере и за три года помогло профинансировать приобретение более чем 75 компаний, в том числе успешный выкуп Gibson Greeting Cards топ-менеджерами Биллом Саймоном и Рэем Чеймберсом.

Но нам надоело предоставлять все деньги и принимать на себя все риски, тогда как инвестиционные банки получали авансом огромные вознаграждения. Нам казалось, что Kidder поможет нам заключать больше сделок и обойтись без выплаты огромных вознаграждений брокерским фирмам с Уолл-стрит.

Но всего через восемь месяцев после покупки Kidder мы очутились в эпицентре одного из самых громких скандалов за всю историю Уолл-стрит. Один из лучших инвестиционных банкиров фирмы, Марти Сигель, сознался в передаче внутренней информации о торговле акциями Айвену Боски в обмен на крупные суммы денег. Он также признался, что Kidder заключала сделки на основе информации, полученной от Ричарда Фримена из Goldman Sachs. Сигель признал себя виновным в двух уголовных преступлениях и начал сотрудничать со следствием, которое вел федеральный прокурор Руди Джулиани.

В результате 12 февраля 1987 года в нью-йоркский офис Kidder ворвались вооруженные полицейские, обыскали директора по арбитражу Ричарда Уигтона, надели на него наручники и арестовали. По обвинениям в операциях с акциями на основе внутренней информации были задержаны бывший сотрудник Kidder Тим Табор и Фримен из Goldman Sachs. В конечном итоге с Уигтона и Табора сняли обвинения, а Фримена приговорили к четырем месяцам тюремного заключения и штрафу в $1 млн.

Хотя эти незаконные операции проводились до того, как мы приобрели Kidder, отвечать пришлось новым владельцам — нам. После этих арестов мы начали расследование и оказывали требуемое содействие Джулиани и Комиссии по ценным бумагам и биржам. Выяснилось, что в системах контроля фирмы было множество слабых мест. Председатель Kidder Ральф Денунцио не был вовлечен в этот скандал, но стало ясно, что он предоставил Сигелю большую самостоятельность.

Сигель мог свободно действовать в торговом зале, где проводились операции с акциями, а рисковые арбитражеры[21] редко задавали ему вопросы, когда он просил их заключить сделку. У Сигеля была странная привычка, в итоге не сыгравшая ему на руку: он хранил все сообщения о телефонных звонках, поступивших в его отсутствие. С помощью этих записок и подробных списков звонков Kidder было легко установить закономерности в операциях Сигеля.

Джулиани, который мог добиться отзыва лицензии и закрытия Kidder, потребовал уволить многих старших руководителей фирмы. Вице-председатель GE Ларри Боссиди два дня обсуждал решение этого вопроса с Джулиани. В итоге мы заплатили штрафы в размере $26 млн., закрыли отдел рискового арбитража Kidder и согласились улучшить процедуры контроля. Тем временем Ральф Денунцио и несколько ключевых людей из его команды решили уйти.

В результате Kidder остался почти без высшего руководства — с одной мебелью, как и предупреждал нас Ристон. Нужно было

срочно найти человека, который восстановил бы доверие к фирме. Я решил, что идеальным кандидатом будет Сай Кэткарт: этот умный, честный человек пользовался моим полным доверием. Сай пятнадцать лет состоял в совете директоров GE и был председателем совета директоров Illinois Tool Works.[22]

Когда я позвонил ему в Чикаго и предложил руководить Kidder, его первая реакция меня не обнадежила: «Ты что, рехнулся?»

«Просто выслушай меня, Сай. Я приеду к тебе, или ты приезжай в Нью-Йорк, и мы подробно все обсудим».

Через несколько дней, в марте, мы с Ларри Боссиди встретили Сая Кэткарта в Нью-Йорке. Сай принес список из пятнадцати аргументов против своего назначения и с шестью более подходящими кандидатами. Я просмотрел список и скомкал его.

— Сай, у нас большая проблема, и помочь можешь только ты, — начал я. — Мы должны стабилизировать положение и начать процесс возрождения Kidder. На это вряд ли уйдет больше двух лет. Вы с женой прекрасно проведете время в Нью-Йорке. Ты еще слишком молод, чтобы уйти на отдых.

Я долго уговаривал Сая — ведь он был очень нужен нам. Наконец Сай согласился обсудить предложение со своей женой. К счастью, она обрадовалась предложению переехать в Нью-Йорк. Через два дня Сай позвонил нам и дал свое согласие занять этот пост.

* * *

Сай стал CEO фирмы Kidder 14 мая, на следующий день после того, как Джулиани снял обвинения с Уигтона и Табора. Ларри Боссиди заявил об этом назначении по внутреннему радио Kidder ровно в 10 часов утра. Далеко не все были в восторге от этого решения; например, The Wall Street Journal цитировала язвительный отзыв анонимного руководителя из Kidder: «Специалист по железкам — как раз то, что нам нужно».

Одной из проблем было то, что Марти Сигель не был простым взяточником, который попался и вызвал скандал. Он был звездой фирмы Kidder — симпатичный, красноречивый, самый высокооплачиваемый сотрудник, и к тому же один из ведущих инвестиционных банкиров на Уолл-стрит.

До скандала СМИ называли Сигеля «активом Kidder», а многие трейдеры считали его своим кумиром. Но он признал себя виновным по двум пунктам обвинения в операциях с ценными

бумагами на основе внутренней информации, заплатил штраф в $9 млн. и был приговорен к двум месяцам тюремного заключения и условному сроку. Никто не понимал, зачем человеку с такой блестящей карьерой понадобилось ввязываться в какую-то грязную историю.

Эта история подорвала моральный дух всей фирмы. Расследуя ситуацию в Kidder, Сай столкнулся с неприятными вещами. Когда он спросил о закупках — вполне естественный вопрос для человека с опытом производства, — никто даже не смог ответить, где находится соответствующий отдел и кто им управляет. Четкой системы начисления премий не было: Ральф Денунцио по очереди встречался с лучшими сотрудниками фирмы и обсуждал их годовые премии в индивидуальном порядке.

Честно говоря, нас ошеломили размеры премий в Kidder. Тогда прибыль GE составляла $4 млрд., а общий премиальный фонд — менее $100 млн. А премиальный фонд Kidder составлял целых $140 млн., хотя прибыль фирмы была в двадцать раз меньше, чем у нас.

Сай вспоминает, что в день выплаты премий офис Kidder пустел за час: «Можно было выстрелить из пушки и никого не задеть». Эти годовые премии определяли стиль жизни большинства сотрудников Kidder; они жили по правилам, чуждым и Саю, и мне.

Начисляя премии в первый раз, Сай попросил всех сотрудников Kidder составить список своих достижений за год. В некоторых случаях по шесть человек без тени сомнения ставили именно себе в заслугу заключение одной и той же сделки. В такой мысленной установке отразилась проблема культуры Kidder: сотрудники считали, что имеют право на многое, и оценивали себя слишком высоко.

Наш жизненный путь определяет удача, и это особенно верно для Уолл-стрит: именно там множество посредственностей зарабатывают больше денег, чем им удалось бы в любом другом месте планеты. Конечно, там встречаются и звезды, и те, кто честно отрабатывает свое вознаграждение до последнего цента. Но их сопровождает множество нахлебников. Наверное, Уолл-стрит — единственное место в мире, где повышение зарплаты на $100 000 воспринимается как чаевые.

Когда мы выписывали человеку чек на $10 млн., он говорил, глядя нам в глаза: «Десять? А в соседней фирме заплатили двенадцать!» В Kidder редко звучало слово «спасибо».

В удачный год такие непомерные вознаграждения меня возмущали, а в неудачный — приводили в ярость, особенно когда

мне возражали: «Да, год выдался трудный, но если мы не заплатим им как минимум на уровне предыдущего года, они уйдут к конкурентам».

Иными словами, фирма жила по принципу «пусть проигравший плачет».

Наверное, на Уолл-стрит царила более разумная атмосфера, когда эти компании находились в частной собственности и компаньоны платили собственные, а не чужие деньги. Понятие обмена идеями и командной игры было здесь незнакомо: если одно отделение показывало хорошие годовые результаты, его сотрудников не заботила судьба фирмы в целом. Они думали только о получении своей доли.

Образно выражаясь, даже когда «Титаник» шел ко дну, спасательные шлюпки с миллионерами благополучно добирались до берега.

Саю нелегко пришлось в Kidder. Хотя он усовершенствовал меры контроля и нанял хороших сотрудников, через пять месяцев после его прихода — в октябре 1987-го — произошел обвал фондового рынка, и фирма лишилась прибыли от операций. В тот год ее убытки составили $72 млн., и нам пришлось уволить около 1000 из 5000 сотрудников.

Глубина культурных различий между Kidder и GE дала нам понять, что я зря не прислушался к предупреждениям директоров. Теперь я хотел избавиться от Kidder, но так, чтобы не понести при этом убытков. Я надеялся, что до продажи фирмы нам удастся добиться от нее каких-то результатов.

Сай тоже хотел уйти. Он оказал на фирму стабилизирующее влияние, но после двух лет работы считал, что Kidder нужен постоянный руководитель. Мы дали задание рекрутинговой фирме найти Саю замену, но у них ничего не вышло.

Тогда мы с Ларри предложили должность руководителя Kidder нашему старому другу Майку Карпентеру, исполнительному вице-президенту в подразделении GE Capital. Мы с Ларри и Деннисом встретили Майка в конце 1980 года во время неудачной попытки приобретения TransUnion — фирмы по лизингу железнодорожных вагонов. Тогда Майк работал в Boston Consulting Group и провел стратегический анализ TransUnion.

В 1983 году я нанял его на позицию директора по развитию бизнеса GE. Майк сыграл важную роль в сделке с RCA и прекрасно зарекомендовал себя в GE Capital, руководя отделением LBO. Он хотел расти как руководитель и в феврале 1989 года согласился возглавить Kidder, осознавая всю трудность этого задания.

Несколько месяцев Сай помогал Майку освоиться на новом месте, а потом Майк продолжил дело Сая — сделать честность

ключевой ценностью Kidder — и разработал четкую стратегию для каждого отделения фирмы. Kidder удалось вернуться к прибыльности: после убытков в $32 млн. в 1990 году ее прибыль в 1991-м составила $40 млн., а в 1992-м — $170 млн.

Мы все равно хотели продать Kidder, начали для этого переговоры с Сэнди Вайллем из Primerica и вплотную подошли к заключению сделки, которая должна была без потерь избавить нас от Kidder. Но в День поминовения в 1993 году все пошло прахом.

В пятницу мы с Сэнди достигли общего соглашения. Мы все считали, что на Уолл-стрит сделку нужно заключать быстро — желательно за выходные, чтобы предотвратить утечку информации, иначе можно быстро потерять сотрудников и прогореть. В те выходные я отдыхал на острове Нантакет, а финансовый директор Деннис Даммерман обсуждал с Сэнди Вайллем окончательные подробности сделки, сообщая мне по телефону о ходе переговоров.

Я собирался вернуться в понедельник, в День поминовения, и подписать соглашение с Сэнди.

Но этого не случилось: к моему возвращению стало ясно, что нам не удастся заключить сделку на первоначальных условиях. На счету Сэнди одна из ярчайших историй успеха в американском бизнесе: он построил предприятие с помощью разумных и удачных приобретений, и я очень его за это уважаю. Но вести переговоры с ним было трудно. К понедельнику условия сделки, которая должна была без потерь избавить нас от Kidder, изменились до неузнаваемости из-за многочисленных поправок.

В тот вечер я несколько часов пытался восстановить первоначальные условия соглашения, но потом понял безнадежность этого занятия и сказал Сэнди: «Эта сделка не для нас». Он улыбнулся, мы пожали друг другу руки и остались друзьями.

После провала сделки с Primerica Майк продолжил работу, и мы старались не привлекать к Kidder лишнего внимания. В 1993 году прибыли достигли $240 млн., и мне казалось, что положение стабилизировалось.

* * *

Но вечером 14 апреля 1994 года, когда я собирался уехать из офиса на выходные, позвонил Майк с очень скверными новостями: «Джек, возникла проблема. У нас дыра в 350 миллионов в счете трейдера, который мы не можем найти, а сам

трейдер исчез».

Тогда я ничего не знал о Джозефе Джетте, но вскоре мне предстояло досконально изучить его биографию. Майк Карпентер сообщил, что Джетт, заведовавший отделом государственных облигаций Kidder, осуществил ряд фиктивных операций, чтобы искусственно увеличить свою премию. Из-за этих операций объявленная прибыль Kidder оказалась завышенной. Чтобы устранить последствия, нам нужно было сократить прибыль за первый квартал на целых $350 млн.

От этой цифры мне стало плохо: 350 миллионов! Я просто не мог в это поверить.

Я побежал в туалет: меня тошнило. Потом я позвонил Джейн, которая ждала меня в аэропорту, рассказал ей эти ужасающие новости и попросил вернуться домой. Затем я позвонил Деннису Даммерману, который вел занятия в Кротонвилле, и сказал: «Это твой худший кошмар».

На самом деле это был мой худший кошмар. Я сделал ужасную ошибку — не надо было вообще покупать Kidder. С самого начала эта фирма приносила нам только головную боль и позор — а теперь еще и это!

Деннис помчался в офис Kidder с командой из восьми человек. Они проработали там все выходные, круглые сутки, скрупулезно проверяя состояние счетов. Чтобы не путаться у команды под ногами, мне оставалось только сидеть у телефона и ждать новостей от Денниса.

Но к вечеру воскресенья я должен был сам на все посмотреть. Деннис и Майк были убеждены, что документы, подтверждавшие прибыль, подделаны. Еще не располагая всеми фактами, они уже были уверены, что нам придется прибегнуть к безналичному списанию $350 млн., — а до объявления квартальной прибыли оставалось всего два дня.

Я долго пытался разобраться, как сотни миллионов долларов могли испариться так быстро. Это казалось невозможным. Очевидно, мы недостаточно разбирались в этом бизнесе. Только потом мы обнаружили, что Джетт воспользовался недостатками компьютерных систем Kidder.

В тот воскресный вечер я позвонил четырнадцати руководителям отделений GE, сообщил им плохие новости и извинился перед каждым за случившееся. Я чувствовал себя ужасно: ведь это известие отразится на цене акций и повредит каждому сотруднику GE.

Я винил в этой катастрофе себя.

В предыдущий, 1993 год, когда прибыль от фиктивных операций Джетта составила почти четверть прибылей группы

фиксированного дохода в Kidder, Джетта назвали «сотрудником года» фирмы. Мы удовлетворили просьбу Майка о том, чтобы предоставить Джетту премию наличными в размере $9 млн. — огромное даже для Kidder вознаграждение. Обычно я тщательно расследовал такие случаи: интересовался, как одному человеку удалось добиться таких успехов, и встречался с ним. Но в этот раз я этого не сделал.

Моя вина была в том, что я не задал своих обычных вопросов. Оказалось, что с точки зрения культуры между Kidder и GE — огромная пропасть.

Культура GE ярко выразилась в том, как руководители отделений откликнулись на этот кризис. Хотя счета за квартал были уже закрыты, многие руководители сразу предложили свою помощь, чтобы заделать финансовую «дыру», возникшую в Kidder. Некоторые сказали, что смогут найти в своих отделениях лишних десять-двадцать или даже тридцать миллионов. Хотя было уже поздно, их готовность помочь разительно отличалась от оправданий, которые я слышал от сотрудников Kidder, которые не предлагали помощь, а жаловались, что эта катастрофа повредит их прибылям: «Все пропало! Наша премия вылетит в трубу. Как мы удержим сотрудников?»

Здесь особенно четко проявились различия в культуре двух компаний. В Kidder я только и слышал: «Я этого не делал. Я этого не видел. Я его никогда не встречал. Я с ним не говорил». Можно было подумать, что никто не знал виновника и не имел к его работе никакого отношения.

Это было отвратительно.

В тот вечер мы уволили Джетта и перевели шестерых сотрудников на другие должности. Вернувшись домой, я посоветовал Джейн приготовиться к большим трудностям: «Крепись, пресса повесит на меня всех собак».

И СМИ выступили против меня с жестокой критикой, снова выставив меня негодяем. В журнале Time мне придумали новое прозвище: «Джек-попрыгун». Newsweek заявила: «Слышен треск — это рушится пьедестал».

Журнал Fortune посвятил этой катастрофе целую статью с нелепым выводом, что скандалы в Kidder обусловлены плохим менеджментом в GE. Полная ерунда! Проблемы Kidder возникли внутри самой фирмы из-за «паршивой овцы» и недостаточно строгого контроля.

Внутреннее расследование махинаций в Kidder вел Гэри Линч — бывший глава отдела правоприменения в Комиссии по ценным бумагам и биржам, работавший теперь в юридической фирме. При всестороннем содействии аудиторов GE он выяснил, что

одной из основных причин проблемы был недостаточный надзор за сделками Джетта. Линч сообщил, что реакцией на вопросы о необычных прибылях Джетта были «неправильные ответы, молчание или отговорки… С увеличением прибылей, которые приносил Джетт, скептическое отношение к его действиям зачастую игнорировалось».

Группа фиксированного дохода в Kidder стала «золотым дном»: ее прибыли превышали общие прибыли фирмы. Поэтому группа пользовалась в Kidder большим авторитетом, и мало кто сомневался в ее успехах. На Уолл-стрит уже случались подобные истории; самым ярким примером было дело Майкла Милкена и фирмы Drexel Burnham,[23] но даже таким прекрасным руководителям, как Фрэнк Зарб и Пит Питерсон, приходилось бороться с преобладанием трейдинга в Lehman Brothers. Однако мы не извлекли урока из чужих ошибок.

Впоследствии судья по административным правонарушениям в Комиссии по ценным бумагам и биржам Кэрол Фокс Фойлак постановила, что Джетт совершил явное мошенничество по отношению к Kidder, намеренно обманывая своих начальников, аудиторов и других ложными отрицаниями, противоречивыми и вводящими в заблуждение объяснениями. Она запретила Джетту вести дела с брокерами-дилерами; кроме того, он должен был выплатить штраф в размере $8,4 млн.

Kidder много лет приносил нам неприятности и привел к потере некоторых лучших руководителей. К середине июня 1994 года я был вынужден попросить своего друга Майка Карпентера уйти в отставку. Наверное, более трудного решения я никогда не принимал. Майк был отличным руководителем и взялся решать проблему, созданную Джеттом.

Но именно Майк стал самой большой жертвой этого скандала. СМИ жаждали его крови, иначе отрицательные отзывы никогда бы не прекратились. У нас состоялся долгий разговор, и в конце концов я сказал: «Это не закончится, пока ты не уйдешь». Он все понял и повел себя благородно. Непосредственный начальник Джетта, Эд Черулло, возглавлявший отдел фиксированного дохода, уволился через несколько недель после Майка.

Вместо Майка мы временно назначили Денниса Даммермана на должность председателя и CEO Kidder, а Дениса Нейдена — еще одного высококлассного и опытного сотрудника GE Capital — на должность президента и директора по операционным вопросам.

Четыре месяца спустя, в октябре 1994 года, мы наконец договорились продать Kidder за $670 млн. брокерской фирме

PaineWebber, в которой мы также получили долю в 24 %. Пит Питерсон опять сыграл важную роль, помогая сдвинуть с мертвой точки переговоры между GE Capital и Доном Мароном, CEO компании PaineWebber.

Я позвонил Дону с вопросом, сможем ли мы возобновить переговоры, а Дон попросил Пита — своего давнего друга — выступить консультантом по этой сделке. Мы с Доном почти не были знакомы, и Пит стал ключевым участником переговоров. Вскоре мы с Питом, Доном и Деннисом достигли общего соглашения и скрепили его рукопожатием.

Сделка была заключена примерно через десять дней, и мы — все четверо — остались друзьями.

У этой истории, можно сказать, счастливый конец. Однажды вечером в пятницу в середине 2000 года Пит позвонил мне, когда я собирался уходить из офиса.

— Джек, извини за беспокойство, но я хочу обрадовать тебя перед выходными, — сказал он и сообщил, что ему удалось договориться с Доном о продаже PaineWebber швейцарскому банку UBS за $10,8 млрд. — Мы только что заработали для тебя больше двух миллиардов, и я надеюсь, что ты согласишься.

— Обрадовать меня перед выходными? — закричал я. — Да ты обрадовал меня на год вперед, черт возьми!

Это слияние стало очень успешным благодаря Дону, его команде и нескольким основным игрокам из Kidder, и в итоге наша прибыль после вычета налогов составляла 10 % в год на протяжении 14 лет, с момента приобретения Kidder до продажи PaineWebber. Это никак не назовешь финансовым успехом, но в данных обстоятельствах такой исход нас устроил.

Однако мы ни за какие деньги не согласились бы еще раз пройти через нечто подобное.

* * *

Я никогда не забуду опыт, полученный с Kidder. Он научил меня, что культура компании действительно имеет огромное значение. Во время всеобщего увлечения интернет-компаниями в конце 1990-х несколько человек в группе инвестиций GE Capital наслаждались успехом. Эти сотруд ники решили, что останутся в GE, только если будут получать часть акций в результате заключения инвестиционных сделок, которыми они занимались.

Но я дал им от ворот поворот. Некоторые уволились, а в СМИ поспешили нас осудить за «старомодность». Мы «ничего не смыслили» в «новой экономике»!

Поэтому я лишний раз подчеркнул на октябрьском собрании руководителей, что единственная валюта в нашей компании — акции GE (см. выдержку из моей речи ниже). Сотрудники получают разное количество акций GE в зависимости от своей эффективности, но все «спасательные жилеты» у нас привязаны к одной «лодке» — нашей компании. Однако единство культуры, ценностей и валюты не подразумевает, что стиль тоже один — каждому отделению GE свойственна индивидуальность.

И по той же причине (большой разрыв между культурами) я отказался от возможностей приобрести в конце 1990-х несколько высокотехнологичных компаний в Кремниевой долине, хотя они и подходили нам по стратегии. Этот разрыв мог ослабить GE. Ведь культура и ценности, как мы убедились, крайне важны.

Между уверенностью в своих силах и самонадеянностью — тончайшая грань. В тот раз самонадеянность одержала верх и преподала мне урок, который я никогда не забуду.

> И еще один вопрос… На этой неделе в Forbes напечатали статью о том, что из отдела инвестиций GE/NBC уходят люди, так как я не позволяю им воспользоваться результатами их инвестиций… Все, о чем говорится в статье, правда. В GE лишь одна акционерная валюта — АКЦИИ GE.

Глава 16
GE Capital: двигатель роста

Июньским вечером 1998 года я просматривал дома описание сделок для обсуждения на завтрашнем заседании совета директоров GE Capital. В этом списке оказалось самое странное предложение за двадцать лет моей работы в совете директоров.

Его автор предлагал приобрести у группы обанкротившихся и перешедших в собственность государства финансовых организаций в Таиланде пакет автомобильных кредитов на $1,1 млрд. Я знал, что Таиланд переживает худшую в своей истории рецессию, и только нашему подразделению там удавалось с трудом сводить концы с концами.

Я объяснил Джейн суть предложения и добавил: «Мы отделаемся от этой идеи за пять минут, автору даже не удастся присесть».

Ведь эти заседания — не скучные плановые встречи, а ожесточенные споры между 20 директорами с совокупным опытом работы более 400 лет в различных направлениях бизнеса. Каждый год мы финансируем миллиарды предприятий и на ежемесячных заседаниях совета директоров разбираем потенциальные сделки по косточкам, обсуждая их обоснованность.

За плечами у совета директоров — тысячи решений, принятых после скрупулезного исследования предложений. Все они проходят жесткий предварительный отбор, но все равно примерно каждое пятое возвращается на доработку.

Прочитав предложение сделки в Таиланде, я был уверен, что оно отправится в мусорную корзину. Его автор — Марк Норбом, глава отделения GE Capital в Таиланде, предлагал нам образовать совместное предприятие с Goldman Sachs и стать владельцами каждого девятого автомобиля в этой стране. Для этого нам пришлось бы нанять около 1000 сотрудников, чтобы разрабатывать условия ссуд, собирать платежи и распоряжаться изъятыми за неуплату машинами. Но зато кредитный портфель достался бы нам за 45 % номинальной стоимости.

На следующее утро я с улыбкой появился на заседании совета директоров в Фэрфилде: «Как насчет автомобильных кредитов в Таиланде? Мне не терпится их обсудить».

Когда мы наконец добрались до предложения Марка, я нахмурился, покачал головой и спросил: разве мы сможем нанять и обучить 1000 человек за несколько месяцев?

Ответ Марка меня приятно удивил: оказалось, его команда уже провела собеседования с 2000 кандидатов, предварительно отобранных из 4000 человек, и подготовила 1000 контрактов — на случай, если предложение будет принято. Марк рассказал нам, что автомобиль — одна из самых больших ценностей для таиландцев. Чтобы его не изъяли за неуплату кредита, они готовы отказаться от большинства других вещей.

В конце концов после нескольких добродушных шуток мы приняли это предложение. Этот пример наглядно доказывает, что хорошая презентация и энтузиазм сотрудника могут в корне изменить ситуацию.

Я пришел на заседание с мыслями: «Мы поднимем его на смех», а ушел, думая: «Здорово это у него получилось!»

Марк оказался прав: за следующие три года компания построила в Таиланде прибыльный бизнес по выдаче и обслуживанию автомобильных кредитов. После этой сделки мы приобрели еще несколько проблемных активов в Азии, и все они принесли выгоду GE и местной экономике.

Марк тоже достиг успеха: он стал президентом GE Japan.

Благодаря тысячам сделок, подобных таиландской, GE Capital удалось превратиться в одно из самых ценных подразделений компании. Я впервые детально ознакомился с его операциями в 1978 году. В тот год подразделение заработало $67 млн. на активах стоимостью $5 млрд. (В 2000 году подразделение заработало $5,2 млрд. — 41 % общей прибыли GE, а ее активы превысили $370 млрд.)

История феноменального успеха GE Capital рассказывалась многократно. Но мало кто за пределами компании знает, какой целеустремленности, находчивости и предпринимательского таланта потребовал этот успех.

В 1978 году я сумел разглядеть в GE Capital не просто здоровый бизнес, но и удивительные возможности, возникающие в результате сочетания двух компонентов: денег и мозгов.

Большую часть жизни я занимался материальным производством, где каждый цент давался с большим трудом. Поэтому получение прибыли в этом подразделении казалось невероятно легким. Например, вложения в лизинг самолетов приносили не менее 30 % прибыли.

Я увлекся идеей создания нового бизнеса. А что если направить поток денежных средств, генерируемый производственными направлениями, на совершение нестандартных финансовых сделок, но проводить их со свойственной нам дисциплинированностью и расчетливостью, думал я. Чтобы реализовать эту идею, потребовались правильные

люди.

Деннис Даммерман часто напоминал мне изречение Бенджамина Франклина: «Проценты не получишь, если не сумел собрать основную сумму». К счастью, в GE Capital уже существовала культура, в которой сотрудники заранее продумывали до мелочей каждую сделку, потому что знали: если после ее заключения что-то пойдет не по плану, персональной ответственности не избежать.

Я был уверен, что перед нами открываются огромные возможности, но для начала подразделению нужно было придать необходимый вес. Вложив больше средств в GE Capital и наняв более эффективных сотрудников, мы могли бы сделать огромный шаг вперед.

К счастью, за игрой в пинг-понг на Гавайях я нашел Ларри Боссиди. Именно он вместе с Джоном Стейнджером (CEO подразделения) произвел основательные перемены в GE Capital. Еще на первой встрече я понял, что обескураживало Ларри: в 1978 году GE Capital было в компании «сиротой». Когда-то в подобном положении я застал подразделение пластмасс. Ларри хотел вывести GE Capital на ведущие роли; когда-то он работал аудитором в GE Capital и знал, что для этого нужно предпринять.

Первым шагом в преобразовании GE Capital стало назначение Ларри директором по операционным вопросам. Как и я, Ларри был далек от идеала высшего руководителя GE. Его стиль в одежде оставлял желать лучшего: Ларри всегда можно было узнать со спины по вылезшему из-за пояса «хвосту» рубашки, а его летний костюм отличался от зимнего лишь белым поясом и белыми лакированными туфлями. (Зато сейчас, достигнув заметных успехов в бизнесе, Ларри смог бы украсить обложку журнала GQ.)

Он часто работал допоздна и по выходным, но был отличным семьянином и помогал своей жене Нэнси воспитывать их девятерых детей. Трое из них пришли потом работать в GE.

У нас с Ларри были одинаковые взгляды на многие вещи, особенно на управление персоналом. Мы одинаково тщательно исследовали сотрудников не только на Сессиях Си, но и на ежемесячных заседаниях совета директоров. Каждый сотрудник, предложивший сделку, должен был выдержать «допрос с пристрастием» и убедить нас в ее обоснованности (впрочем, потом некоторым приходилось объяснять, как они будут искать выход из создавшегося положения).

* * *

Проработав с GE Capital 23 года, я могу разделить его рост на четыре этапа. Сначала с 1977 до 1985 года CEO подразделения Джон Стейнджер и Ларри Боссиди переманили к себе часть наших лучших сотрудников. Во второй половине 1980-х Боссиди (уже на посту вице-президента) и CEO Гэри Вендт добились быстрого роста с помощью череды приобретений.

В 1990-е годы Вендт и директор по операционным вопросам Денис Нейден превратили GE Capital в глобального игрока на рынке финансовых услуг, заключив ряд беспрецедентных сделок. Сейчас Нейден, уже на должности CEO, и директор по операционным вопросам Майк Нил занимаются внедрением методики «Шесть сигм» и принципов электронного бизнеса.

Когда я оглядываюсь на годы непрерывного роста прибыли этого подразделения, темп которого выражается двузначными цифрами, иногда возникает ощущение нереальности. Я еще помню, как мучительно размышлял над одной сделкой стоимостью в $90 млн. в GE Capital. Сейчас эта сумма бледнеет по сравнению с теми же автомобильными кредитами в Таиланде и миллиардами долларов, которые мы выделяем на заседаниях совета директоров, но в 1982 году это были для нас большие деньги.

Мы обсуждали тогда эту сумму с Ларри Боссиди и Деннисом Даммерманом на встрече руководства GE Capital в Пуэрто-Рико. Вопрос заключался в том, покупать ли нам страховую компанию American Mortgage Insurance у фирмы Baldwin United. Мы ломали голову над предложением и беспокоились о возможных осложнениях — ведь на тот момент это была самая крупная сделка GE Capital.

Конечно, восприятие таких вещей зависит от размаха деятельности. До приобретения American Mortgage Insurance в 1983 году Деннис собственноручно подписывал все выдаваемые страховые полисы: его страховое отделение было таким небольшим, что не могло позволить себе факсимиле. Но после заключения сделки мы стали крупным игроком в страховом бизнесе.

А в следующем, 1984 году $90 млн. уже показались нам небольшой суммой: мы купили за $1,1 млрд. Employers Reinsurance Corp. (ERC) — одну из трех крупнейших компаний в США по перестрахованию имущества от несчастных случаев. Джон Стейнджер и Деннис Даммерман рассматривали возможность ее приобретения еще в 1979-м, когда она попросила нас стать «белым рыцарем» и защитить ее от нежелательного поглощения компанией Connecticut General Insurance. Наши страховые активы были невелики, а Connecticut General Insurance

была крупным игроком в отрасли, поэтому ERC склонялась в сторону нашего предложения, но потом ERC посчитала, что их идеальный «белый рыцарь» вообще не должен разбираться в страховании, и заключила сделку с нефтяной компанией Getty Oil. А через несколько лет ее приобрела другая нефтяная компания — Texaco, что стало одной из самых громких сделок десятилетия. Но Texaco не нужна была компания-перестраховщик, и тут благодаря проведенной в 1979 году подготовительной работе мы смогли быстро взять ERC под свое крыло. Подписи под соглашением о сделке стоимостью $1,1 млрд. поставили я и Джон Маккинли — CEO компании Texaco.

Тогда мы еще были крошечным игроком на этом рынке. Приехав в Фэрфилд после заключения сделки, команда ERC сообщила, что по итогам года финансовые показатели оказались ниже запланированных и прописанных в соглашении о сделке.

Я тут же захотел получить скидку. Посредником в переговорах с ERC выступал мой друг — Джон Вайнберг из Goldman Sachs. Я позвонил ему, помешав играть в гольф, с гневной тирадой о недостаточной прибыли, и попросил уговорить Маккинли скорректировать условия сделки.

К счастью, Маккинли оказался джентльменом и согласился уступить $25 млн. от первоначальной цены. В итоге мы заплатили $1,075 млрд. Сегодня неловко об этом вспоминать, но тогда я был новичком на должности CEO и временами перегибал палку.

Приобретение ERC стало для нас большим шагом вперед. Долгое время дела в ERC шли прекрасно: чистая прибыль компании выросла со $100 млн. в 1985 году до пикового показателя в $790 млн. в 1998-м, но затем возникли трудности — неблагоприятные условия ценообразования и ураганы в 1998 и 1999 году, и в 2000-м мы заработали всего $500 млн.

Чтобы вернуть прежние темпы роста ERC, мы назначили нового CEO — Рона Прессмана. У него есть нужные качества: ум, дисциплина, опыт работы аудитором и построения очень прибыльного направления недвижимости. Сейчас ценообразование улучшилось и внедряется программа «Шесть сигм». Если погода будет нам благоприятствовать, Рон добьется возвращения хороших показателей.

* * *

В 1980-е годы мы двигались небольшими шагами, тщательно прощупывая почву перед выходом на каждый рынок.

У нас не было масштабного стратегического видения для GE

Capital.

Из-за огромных размеров рынков нам не нужно было стремиться к первому или второму месту. Для роста GE Capital достаточно было с толком использовать финансовые возможности и лучшие умы GE.

В 1970-е годы главным направлением было традиционное кредитование потребителей — ипотека, автомобили в лизинг — и в некоторой степени инвестиции в транспорт и недвижимость.

В 1980-е мы стали уделять больше внимания росту при сохранении жесткого контроля над рисками. Мы не стали менее консервативны, чем в 70-х. Просто мы нанимали уникальных сотрудников и выделяли им ресурсы для воплощения хорошо обоснованных идей.

И рост не заставил себя долго ждать — сделки посыпались со всех сторон. За последние двадцать лет в GE Capital резко вырос сектор по управлению оборудованием — от грузовиков и железнодорожных вагонов до самолетов. Мы стали активно заниматься кредитными картами под частными марками и больше работать с недвижимостью. В 1977 году подразделение работало всего в нескольких финансовых нишах, а в 2001-м у него было уже 28 различных направлений бизнеса.

И это убедительно доказывает, как важно привлекать лучших сотрудников. У нас работали и работают потрясающие таланты — Ларри Боссиди, Деннис Даммерман, Норм Блейк, Боб Райт, Гэри Вендт и Денис Нейден. Все они в итоге заняли посты CEO внутри GE или в других компаниях.

Идеальным примером карьерного роста может служить Денис Нейден. Он пришел к нам в 1977 году, сразу после окончания университета штата Коннектикут, на позицию администратора по маркетингу в отделе финансирования железнодорожного и авиатранспорта. За двадцать лет он значительно продвинулся по карьерной лестнице, стал верным помощником Вендта, а в 1998 году занял пост CEO подразделения.

Благодаря сотрудникам из производственных отделений GE Capital смогло приобрести опыт в таких областях, как заключение сделок и управление операциями. Половина нынешних высших руководителей GE Capital Services получила свой первый опыт, работая на производстве.

Наши менеджеры хорошо знали, как управлять подразделениями. Если сделка приводила к неудачным последствиям, мы прибегали к списанию только в крайнем случае — чаще всего исправляли ситуацию сами. У нас был опыт, необходимый для управления любыми активами.

Например, когда в 1983 году фирма Tiger International не

смогла в срок возвратить кредит, мы вмешались и стали компанией по лизингу железнодорожных вагонов. Когда некоторые из наших пассажирских самолетов после окончания срока лизинга простаивали из-за падения спроса, мы переоборудовали их для перевозки грузов и основали Polar Air — независимую грузовую авиакомпанию. Позже этот опыт помог нам приобрести лизинговую компанию Polaris, а затем расширить бизнес с помощью активов ирландской авиакомпании Guinness Peat Aviation в 1993-м и 1994-м.

Сегодня наше отделение GE Capital Aviation Services (GECAS) управляет активами стоимостью $18 млрд.

* * *

Мы выстраивали GE Capital постепенно, заключая крупные и мелкие сделки, причем большинство серьезных предложений рассматривалось на ежемесячных заседаниях совета директоров. Компания всегда с осторожностью шла на риск в области финансовых услуг. Нельзя сказать, что дисциплина работы с риском в GE Capital ужесточилась с 70-х годов, но и мягче она тоже не стала. Любые сделки с ценными бумагами на сумму, превышающую $10 млн., рассматривались на совете директоров.

С ростом отделения мы не меняли количество уровней, необходимых для утверждения сделок.

Я участвовал в принятии решений почти по всем сделкам, и на мне частично лежит ответственность за их результаты — хорошие или плохие. Например, в 1980-е мы поддались общему увлечению LBO — выкупами контрольных пакетов компаний за счет кредита — и в 1989 году профинансировали выкуп Patrick Media, компании, занимающейся наружной рекламой, с приличным потоком средств и приемлемыми темпами роста. Меня беспокоило лишь одно: компанию продавал Джон Клудж, директор Metromedia, прославившийся умением заключать выгодные сделки.

Я не очень разбирался в наружной рекламе, но знал, что нельзя покупать, когда Клудж продает. Я познакомился с ним еще на переговорах о приобретении Cox Cable. Джон мне нравился как человек, но я знал его как проницательного инвестора. Жаль, что я не послушался своего инстинкта и не отказался от сделки с Patrick Media. Когда в конце 1980-х использование рекламных щитов резко снизилось, мы купили эту компанию, чтобы избежать списания $650 млн. Нам удалось вывести компанию из кризиса, и в итоге мы продали ее со скромной прибылью в 1995 году.

В 1988-м мы осуществили LBO розничной сети магазинов Montgomery Ward. Сначала все шло хорошо: наш партнер на условиях 50/50 — Берни Бреннан — попал в список 400 богатейших людей мира по версии журнала Forbes, и сеть процветала, но потом столкнулась с трудностями и, несмотря на все усилия менеджеров, покатилась под гору, а в 2000 году обанкротилась.

Однако удачных сделок было гораздо больше, и они отличались огромным разнообразием. Например, мы занялись автомобильными аукционами. Мне нравилось это направление; я познакомился с ним во время неудачных переговоров по Cox Broadcasting в 1980 году. Компании Cox принадлежала ведущая фирма по автомобильным аукционам — Manheim. Предоставление таких услуг не требовало серьезных инвестиций, но могло приносить высокие прибыли. Тогда направлением автомобильного лизинга занимался Эд Стюарт; в начале 1980-х он скупил более 20 небольших аукционных компаний и в итоге образовал совместное предприятие с Ford Motor на условиях 80/20.

Эти аукционы напоминали блошиные рынки и проводились на площадке с деревянными трибунами, а с лотков вокруг продавали хот-доги, бобы и кожаные ремни Harley Davidson. Подержанные машины уходили с торгов буквально каждую минуту. Но в конце концов нам пришлось избавиться от этого направления — опять из-за Manheim. Они были гораздо крупнее нас и имели возможность консолидировать отрасль. В начале 1990-х мы продали им наше подразделение автомобильных аукционов.

В 1986–1998 годах у руля GE Capital стоял Гэри Вендт. Он добился устойчивого роста и предложил совету директоров многие из лучших сделок, проявляя в их поиске и подготовке изобретательность и творческий подход. Он не только умел находить лучшие варианты, но и обладал редкой способностью превращать посредственные в хорошие.

Гэри был инженером по образованию, закончил программу MBA в Гарварде и обладал врожденным талантом переговорщика. До того как прийти в GE Credit на позицию менеджера по финансированию недвижимости в 1975 году, он работал в инвестиционном трасте недвижимости, помогая должникам и кредиторам достичь соглашения о возврате долга. В 1984-м Гэри стал директором по операциям GE Capital, а в середине 1986 года Ларри Боссиди назначил его на пост CEO подразделения GE Capital вместо Боба Райта, который стал руководителем NBC.

* * *

К 1991 году Ларри Боссиди — наш 55-летний вице-председатель — задумался о дальнейшем карьерном росте. Такой возможности в GE у него не было, так как мне предстояло работать CEO еще 10 лет. Ларри стремился возглавить крупную компанию и получил подходящее предложение от хедхантера Джерри Роша из Heidrick & Struggles.

В конце июня Ларри пришел ко мне в кабинет с этой новостью.

— Джек, ты знаешь, что мне нужно расти. Я не хочу просидеть здесь до конца своей карьеры. Мне поступило предложение, и я его приму.

— Когда именно? — спросил я.

— Об этом будет объявлено завтра.

— Значит, ты уже все решил?

— Я не могу упускать такой шанс, — ответил он.

Мы оба расчувствовались — ведь мы дружили еще с 1978 года, когда сыграли на Гавайях в пинг-понг и я убедил его остаться в GE. Мы даже всплакнули, а под конец встречи обнялись.

Ларри сообщил мне, что возглавит компанию AlliedSignal, которая нуждалась в радикальных переменах. К тому же ее штаб-квартира находилась в Нью-Джерси, и ему с семьей не пришлось бы переезжать.

Когда потом мне позвонил Рош, я сказал ему:

— Джерри, я и плачу, и радуюсь. Я плачу, потому что вы забираете моего лучшего друга и лучшего сотрудника. Но я радуюсь, потому что он способен возглавить любую компанию и несомненно добьется успеха на новом посту.

* * *

В 1990-е годы Гэри Вендт стремился к новым завоеваниям и призвал свою команду не беспокоиться, если при этом они будут иногда нести потери. Он говорил: «Мы выиграем эту войну, но надо захватывать территории».

Инициативой глобализации занимались все отделения, но GE Capital воплощала ее эффективнее всего. Когда в Европе начался резкий экономический спад, Гэри с его командой стали уделять этому региону большое внимание. В 1994 году они приобрели активов на $12 млрд., причем более половины — за рубежом. А в 1995-м им удалось увеличить этот показатель более чем вдвое.

Подразделение активно росло на глобальном уровне, приобретая компании потребительского кредита, кредитные карточки под частными марками и компании по лизингу грузовиков и железнодорожных вагонов.

Историй об этих сделках хватило бы на много томов: например, во время летнего отпуска в 1995 году Гэри и директор по развитию бизнеса GE Capital по Европе Кристофер Маккензи отправились в путешествие по Восточной Европе в мини-автобусе. Они вернулись с новыми силами и идеями по сделкам в этом регионе и готовым предложением приобрести банк в Будапеште. Нам нравилась Венгрия, а банк удачно подошел нашему отделению осветительных приборов, который стал крупным работодателем в этой стране.

Мы также приобрели банки в Польше и Чехии и благодаря этому начали заниматься там ссудами частным лицам. В покупке банка в Чехии был забавный момент: у его владельца были еще и компания по распространению бытовой техники и склад, загруженный произведенными в России телевизорами. Мы согласились приобрести банк, но только после того, как его владелец сумел убедить нас, что мы не получим «в нагрузку» направление бытовой техники.

Сегодня все три банка приносят небольшую чистую прибыль, около $36 млн. в год. Все это — выгода от того летнего путешествия Гэри.

Еще один забавный случай произошел в 1996 году, когда Дэйв Ниссен, CEO глобального направления потребительского кредитования, предложил совету директоров приобрести Pet Protect — вторую по величине британскую компанию по страхованию жизни и здоровья кошек и собак. На первый взгляд это предложение казалось таким же нелепым, как автомобильные кредиты в Таиланде.

Дэйв начал презентацию словами: «Эта собака еще поохотится».

Я не очень разбирался в рынке страхования домашних животных, но оказалось, что он растет на 30 % в год, а ежегодные страховые взносы составляют $90 млн. По доле застрахованных кошек и собак Британия уступала только Дании — 5 % и 17 % соответственно, так что эта сделка могла оказаться очень выгодной.

Джим Бант, член совета директоров и управляющий финансами GE Capital, решил пошутить в своей оценке предложения и написал, что «основная страховка будет покрывать оплату гостиницы для собаки, если ее владелец вдруг попадет в больницу, но не катастрофический убыток в результате собачьих

укусов».

Не разбираясь в страховании домашних животных, мы все равно одобрили сделку, так как доверяли ее инициаторам.

В описанном случае на кону была небольшая сумма — $23 млн., но мы рассматривали и множество крупных сделок, задавая серьезные вопросы. Например, в 1997 году Ниссен предложил приобрести Bank Aufina — подразделение потребительского кредитования в крупном швейцарском банке.

Сначала я возражал: ведь швейцарские банкиры — асы в своем деле, разве они согласятся продать что-то стоящее? Это казалось нелогичным. Но Ниссен объяснил, что швейцарские банкиры — настоящие банкиры: они предпочитают крупные сделки и больше заинтересованы в глобальной инвестиционной банковской деятельности. С такой точки зрения ссуды физическим лицам и автомобильные кредиты — второстепенное направление.

В итоге мы купили в Швейцарии две компании, а в 2001 году они заработали $78 млн.

Эти сделки были частью составленного Ниссеном плана построения глобальной компании по кредитованию потребителей. Первым значительным шагом стало приобретение в 1990 году направления кредитных карт под частной маркой Burton Group — крупнейшей розничной сети по торговле одеждой в Великобритании. Эта сделка принесла GE Capital значительное присутствие в Европе. В следующий год Дэйв добавил к этому кредитные карты под марками британских универмагов Harrods и House of Fraser.

Директор Harrods отличался требовательностью и необычным стилем ведения переговоров. Если ему что-то не нравилось, он выходил из зала со словами, что вернется через пять минут и хочет услышать более подходящий ответ. Когда он вышел в десятый раз, Ниссен и его команда написали на листах бумаги крупными буквами: «ИДИТЕ К ЧЕРТУ!»

Когда директор Harrods вернулся в зал, они подняли листы с этим посланием. Он рассмеялся, что разрядило обстановку, и вскоре сделка была заключена.

Пока Гэри и Денис стимулировали рост на глобальном уровне, в США тоже происходили бурные события. Многие интересные сделки предлагал Майк Гаудино — директор по коммерческому финансированию. Если я каждый день искал компании, которые хотел приобрести, то Майк — компании, которые он хотел спасти. Майк любит повторять, что рейтинг более чем половины американских компаний ниже инвестиционного. Он каждый год предлагает совету директоров

шесть-семь компаний, которые обречены на банкротство или уже объявили о нем. Майк оценивает не только их руководство, но и нашу способность взыскать долги с их дебиторов. Иными словами, он рассматривает компании «снизу вверх» — хотя мы обычно делаем наоборот.

Хороший пример — крупная канадская розничная сеть Eatons, у которой в 1997 году начались финансовые трудности. Другие кредиторы отказались иметь с ней дело, но Майк попросил у совета директоров одобрить займы на $300 млн., чтобы помочь Eatons избежать банкротства. После следующего спада компанию все-таки пришлось ликвидировать, но Майку удалось вернуть наши вложения и все прогнозируемые прибыли до последнего цента. Ему удалось добиться такого доверия в компании, что за последние шесть лет совет директоров отверг только одну из 200 с лишним предложенных им сделок. И если в 1993 году его направление находилось на грани окупаемости, то в 2000-м оно принесло компании почти 300 млн. чистой прибыли.

* * *

Гэри Вендт стал первоклассным экспертом и превратил развитие бизнеса в важную часть культуры GE Capital. Каждый день поиском возможных приобретений занимались не только двести с лишним специальных сотрудников, но и все исполнительные руководители подразделения. Журнал Harvard Business Review назвал GE Capital образцом успешной интеграции приобретенных компаний и подробно рассказал, как именно Гэри с его командой заключали такие сделки — а примеров была масса.

В 1990-е годы Гэри и Денис Нейден заключили более 400 сделок с активами, стоимость которых превышала $200 млрд.

Гэри всегда искал хорошую сделку и не упускал возможностей поторговаться. Денис Нейден вспоминает, как однажды в Гонконге Гэри зашел в магазин, чтобы купить радиоприемник, и торговался почти час, но все-таки сбил цену и ушел довольный покупкой. Однако счастье длилось недолго: увидев в соседней витрине такой же приемник по еще более низкой цене, Гэри не мог успокоиться все выходные.

Еще он любил составлять стратегии «продаж» сделки совету директоров. Майк Нил вспоминает, как в 1999 году он представил Гэри свое первое предложение для совета директоров. Майк хотел приобрести Contel Credit — фирму по лизингу в сфере телекоммуникаций. Во время презентации Гэри сидел со

скучающим видом и заговорил только под конец: «Майк, я никогда не слышал ничего хуже. Но у нас есть другая сделка — более крупная и интересная. Она связана с коммерческой авиацией. Мы позволим изложить ваше предложение совету директоров, но только перед нашей презентацией. Джек редко отказывается от двух сделок подряд, и когда вашу сделку отвергнут, нашу примут». Майк так и сделал, и… мы поддержали его, а предложение Гэри отклонили.

Мы яростно спорили из-за многих решений, но Гэри очень часто выходил победителем.

За несколько лет до того, как в Японии были разрешены иностранные инвестиции, Гэри послал туда небольшую команду по развитию бизнеса, чтобы искать возможности. В середине 1990-х годов в японской экономике начался спад, в банковском и страховом секторах оказалось слишком много задолженностей и неудачных инвестиций. Эти секторы нуждались в новом капитале и новых собственниках. И как только Япония приоткрыла свою экономику для иностранных инвестиций, GE Capital получил фору благодаря подготовительной работе Гэри.

Первой сделкой в 1994 году было приобретение за $1 млрд Minebea — филиала потребительского кредитования в компании по производству шарикоподшипников. Вместе с Джеем Лэпином, который возглавлял GE Japan, Гэри подготовил несколько новаторских сделок в области потребительского кредитования, страхования и лизинга оборудования. Джей — бывший юрист в отделении бытовой техники GE — отлично подошел на роль регионального руководителя, упорно завоевывая доверие регулирующих органов и делового мира Японии. Джей любил эту страну и ее жителей, и они отвечали ему взаимностью. Он проводил у себя дома вечеринки, и во время командировок я познакомился там со многими CEO крупных корпораций и ключевыми лидерами мнений в стране.

К 1998-му работа в Японии уже шла полным ходом: в тот год команда GE Capital подготовила еще две сделки в сфере страхования жизни, потребительского кредитования и лизинга, которые помогли нам стать крупным игроком на рынке финансовых услуг Японии.

В феврале началась работа над первой сделкой: образованием совместного предприятия стоимостью $575 млн. с компанией по взаимному страхованию жизни Toho Mutual Life Insurance. Эту сделку представил совету директоров Майк Фрейзер — еще один бывший аудитор GE. Когда-то он работал под моим началом в Фэрфилде, разыскивая по всему миру лучшие методы работы, а в начале 1980-х был президентом GE Japan. В США Майк построил

сильную страховую компанию, успешно интегрировав 13 приобретенных по отдельности фирм. А теперь он решил «застолбить участок» в Японии при уверенной поддержке Гэри.

Сначала я сопротивлялся этой сделке: ведь компания Toho обанкротилась, и меня пугал размер этого приобретения. Мы вторгались на неизвестную территорию со своими законами, и я хотел убедиться, что Майк и его команда скрупулезно оценили все риски. Мы долго обсуждали эту сделку, и в декабре Майк несколько раз съездил в Токио и обратно, чтобы успокоить и нас, и продавца. В итоге соглашение было подписано.

В июле 1998 года было объявлено о второй сделке: мы приобретали за $6 млрд. направление потребительских ссуд у Lake — пятой по величине компании по кредитованию потребителей в Японии. Компания была практически банкротом, и на заключение очень запутанной сделки потребовалось почти три года работы. Зато в результате мы приобрели 600 филиалов и почти 1,5 млн. клиентов по всей Японии.

Дэйв Ниссен впервые предложил эту сделку в 1996 году и получил отказ: мы не захотели брать на себя обязательства этой компании. Второе предложение через год постигла та же участь. Но в 1998-м Ниссен и его команда предложили необычную структуру сделки. Мы покупали у Lake только направление по кредитованию физических лиц, а для управления остальными активами, например приобретенными ее владельцем произведениями искусства стоимостью примерно $400 млн., создавали отдельное предприятие. Мы также соглашались осуществить дополнительную выплату акционерам Lake, если достигнем определенных показателей прибыли.

Для заключения этой сделки нам пришлось убедить 20 разных банков в Японии о скидке с долговых обязательств компании Lake. Команда Ниссена даже прибегла к помощи аукционного дома Christie's для оценки картин Пикассо и Ренуара, висевших в офисах Lake. Мы не собирались приобретать эти дорогостоящие произведения искусства, но, если бы Lake удалось выручить средства от продажи этих и других активов, нам пришлось бы меньше платить, учитывая условие дополнительной выплаты с нашей стороны.

Прежде чем предлагать сделку с Lake совету директоров GE Capital, Ниссен со своей командой выработал ее детали на восьми предварительных заседаниях с Гэри, Деннисом Даммерманом и финансовым директором Джимом Парке.

Этот замысел мне понравился. Вскоре после приобретения Lake я играл в гольф с Уорреном Баффеттом,[24] и он вдруг заявил, что одобряет эту сделку. Я не представлял, что он так

осведомлен о происходящем во всем мире, сидя в Омахе, но у него было множество каналов информации.

— Как вы узнали о Lake? — поинтересовался я.

— Это одна из лучших сделок, о которых я знаю, — ответил Уоррен. — Если бы не вы, я бы сам ее заключил.

В следующий раз Уоррен стал действовать агрессивнее, когда в 2001 году отделение GE Capital попыталось поучаствовать в реструктуризации компании финансовых услуг Finova. Баффетту принадлежало много облигаций Finova, и он пытался добиться соглашения об уплате долгов этого проблемного концерна. Я бы не отказался сотрудничать с Уорреном, но у него уже был партнер — Leucadia. Мы предложили свою цену за компанию; в ответ Уоррен улучшил свое предложение и получил контрольный пакет акций Finova.

В этот раз в роли стороннего наблюдателя оказались мы.

* * *

У Гэри Вендта были некоторые странности. Мы никогда не знали, откуда он появится и в каком настроении. Ему очень не нравилось кому-то подчиняться — ни Ларри Боссиди, ни Бобу Райту, ни мне. Гэри очень сердился, если начальник изредка ему в чем-то отказывал.

Когда начался поиск моего преемника на посту CEO, в конце 1998 года наши пути с Гэри окончательно разошлись.

Подходящими кандидатами были президент Денис Нейден и исполнительный вице-президент Майк Нил. Денис проработал в GE 21 год и отличался огромной целеустремленностью и способностью разрабатывать структуру крупных запутанных сделок. Упорство — лучшая черта Дениса: он может выжать из сделки все до последней капли. У Гэри лучше всего получалось находить и предлагать идеи сделок, а у Дениса — осуществлять их.

Что касается Майка Нила, я всегда считал его душой GE Capital. Когда-то он работал в отделении поставок GE и, в отличие от большинства менеджеров, пришел в GE Capital без финансового опыта; но со временем Майк научился отлично разбираться в этом бизнесе. Самый большой плюс Майка — умение общаться: он вызывает симпатию, обладает хорошим чувством юмора и может разрядить напряженность удачной шуткой.

Джим Парке был директором по финансам с 1989 года и сыграл большую роль в росте подразделения. Он очень

здравомыслящий человек и досконально знает свое дело.

А благодаря Деннису Даммерману, который три раза уходил и возвращался в GE Capital, мы были уверены, что знания и опыт перейдут к следующему поколению руководителей подразделения.

Когда была сформирована команда потенциальных преемников, мы с Гэри пришли к выводу, что он не хочет стать следующим CEO. Гэри заслужил и получил достойное выходное пособие. Он также подписал договор о том, что определенное время не будет работать у конкурентов.

В июне 2000 года Conseco, компания по страхованию и финансовым услугам, оказалась на мели. После падения ее акций на 33 % в 1998-м и на 41 % в 1999-м компания отчаянно нуждалась в помощи. Главные акционеры Conseco, Ирвин Джейкобе и фирма Thomas Lee & Associates, хотели получить помощь от Гэри. Он идеально подошел бы на роль спасителя компании. К тому же Гэри наконец смог бы занять высший руководящий пост.

Мне нравилось, когда Джейкобе звонил мне и упрашивал освободить Гэри от обязательства не работать у конкурентов. Во время первого разговора Джейкобе спросил, сколько я хочу за то, чтобы отпустить Гэри.

— Ирвин, неужели вы думаете, что я буду действовать в ущерб себе?

Ирвин предложил $20 млн.

— Забудьте об этом, — ответил я. — Я его не отпущу. Он представляет для нас слишком большую ценность.

С каждым новым звонком Ирвин повышал предлагаемую сумму, но я стоял на своем.

Вскоре мне позвонил Дэвид Харкинс — член совета директоров Conseco и временно исполняющий обязанности CEO и председателя совета директоров. Дэвид тоже попытался меня уговорить, каждый раз немного повышая предлагаемую сумму. Через два дня мы договорились: я освобождал Гэри от условия не работать у конкурентов, а Conseco выкупала все обязательства GE перед Гэри и выпускала для GE 10,5 млн. варрантов на акции Conseco по цене $5,75 за акцию — рыночная цена на время соглашения.

От этой сделки выиграли все. Во-первых, Гэри нашел идеальную руководящую позицию, где ему никто не указывает, и с его умом он добьется чудесных результатов. Во-вторых, Conseco получила желаемое — ее акции выросли в цене. В-третьих, мы смогли «болеть» за Гэри с позиции наблюдателей.

* * *

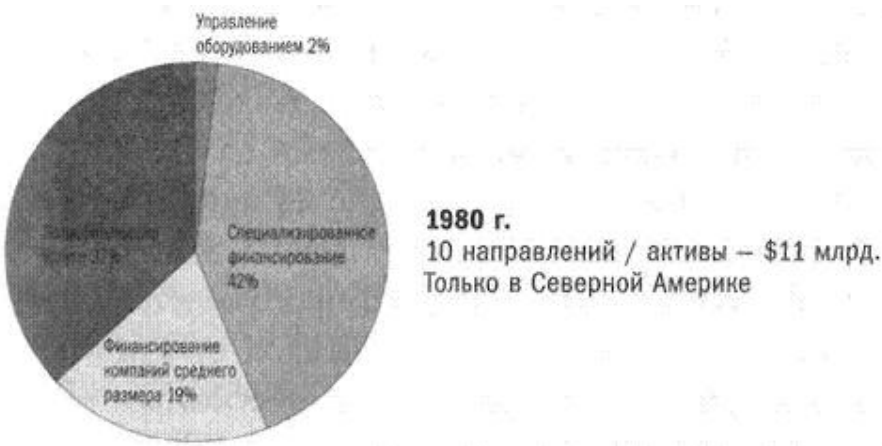
После ухода Гэри я назначил Денниса Даммермана новым руководителем GE Capital Services, и он был избран вице-председателем GE. Затем мы повысили в должности директора по операционным вопросам Дениса Нейдена, сделав его президентом и CEO. Я считал, что с таким внушительным послужным списком они уверенно поведут GE Capital в новое столетие. Они сохранили свою команду, и подразделение продолжило добиваться внушительных успехов. В 1999 и 2000 году стоимость приобретенных им активов составила $47 млрд., из которых $33 млрд. — за пределами США. А чистая прибыль GE Capital Services выросла в 2000 году до $5,2 млрд.

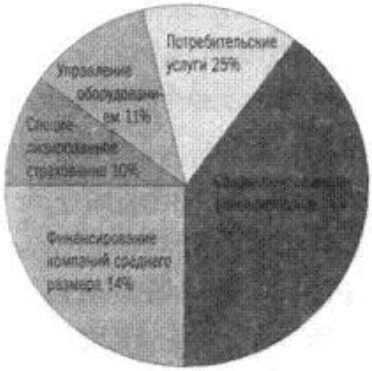
* * *

Но цифры — это еще не вся картина.

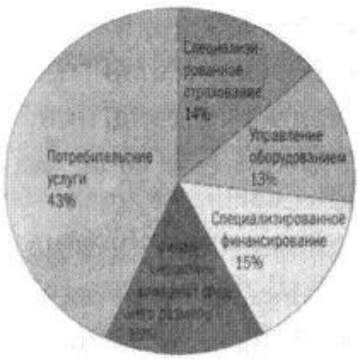
Я считаю, что положение лучше всего выражает диаграмма, которую показал Джим Колица, опытный директор отдела управления риском, на заседании совета директоров в июне 2001 года (см. соседнюю страницу).

GE Capital


Управление оборудованием 2%
Специализированное финансирование 42%
Финансирование компаний среднего размера 19%
1980 г.
10 направлений / активы – $11 млрд.
Только в Северной Америке



1990 г.
21 направление / активы – $70 млрд.
3 страны / $9 млрд. на глобальном уровне



2000 г.
24 направления / активы – $370 млрд.
48 стран / $140 млрд. на глобальном уровне

Уровни утверждения сделок

Максимальный коммерческий риск, связанный с клиентом — *Без изменений.*

Акции, $10 млн. — *$25 млн. (только в США, не ранняя стадия).*

Предварительные встречи перед заседанием совета директоров — *Без изменений.*

Ежемесячные заседания совета директоров — *Без изменений.*

Она отражает рост, размах деятельности GE Capital Services и сдерживание рисков. Хотя в отдельных сделках были небольшие отклонения, разнообразие нашего бизнеса и философия контролируемого риска обеспечили постоянный рост. В 1980-м отделение GE Credit работало только в Северной Америке с 10 направлениями и активами на $11 млрд. А к 2001 году у GE Capital Services было 24 направления и активы на $370 млрд. в 48 странах.

GE Capital Services — это пример удачного сочетания финансов и производства: творческий подход сотрудников, свойственная производству дисциплина плюс деньги — все это

привело к блестящим результатам.

Глава 17
NBC и лампочки: выигрышное сочетание

Когда мы объявили о приобретении RCA в декабре 1985 года, телесеть NBC была в отличной форме. В этой влиятельной телекомпании стоимостью $3 млрд. работало 8000 сотрудников. Занимая второе место по рейтингам в прайм-тайме с небольшим отрывом, NBC лидировала среди передач позднего вечера и утренних субботних программ для детей. Она транслировала девять из двадцати самых популярных телепередач, в том числе The Cosby Show («Шоу Косби») — самый рейтинговый сериал на телевидении, а также Family Ties («Семейные узы»), Cheers («За ваше здоровье») и Night Court («Ночной суд»).

Мне нужен был ответ на главный вопрос: как сохранить лидирующие позиции NBC? Я долго вникал в подробности работы телекомпании на встречах, посвященных ее интеграции в GE, перед закрытием сделки в июне 1986 года.

Было совершенно ясно, что телекомпанию вывели в лидеры два человека: ее президент Грант Тинкер и руководитель отдела развлекательных передач Брэндон Тартикофф. Именно они выбрали передачи, благодаря которым NBC заняла первое место.

Но Грант, уставший все время курсировать между Нью-Йорком и Калифорнией, в день приобретения сообщил мне о своем уходе. Он думал, что созданная им команда руководителей удержит NBC на ведущих позициях, и заверил меня, что все они останутся в компании, включая Брэндона.

К счастью, у меня был старый друг — независимый телепродюсер Дон Олмейер. Дон оказал мне услугу: позвонил и рассказал, что Брэндон подумывает об уходе.

Еще в возрасте 30 лет Брэндон стал самым молодым президентом отдела развлекательных передач в истории крупных телесетей. Он сыграл большую роль в выборе будущих хитов NBC, в том числе L.A. Law («Законы Лос-Анджелеса»), Miami Vice («Полиция Майами: отдел нравов»), Cheers, The Cosby Show, Family Ties и Seinfeld («Сайнфельд»).

Я не хотел его терять.

Я позвонил Брэндону с просьбой встретиться. Мы быстро нашли общий язык. Я убедил Брэндона, что телекомпанию ждут новые успехи, и месяц спустя он подписал новый контракт на четыре года. Я был уверен, что во главе команды развлекательных передач Брэндон поможет GE преуспеть в сетевом телевидении.

В то лето я искал нового CEO NBC на замену Гранту Тинкеру

и провел собеседования с кандидатами в его команде. Все они были отличными сотрудниками, а Грант порекомендовал Ларри Гроссмана — руководителя отдела новостей. Но у Ларри не было нужного мне взгляда на бизнес и деловой хватки.

Сказав Гранту, что его варианты мне не подходят, я попросил его встретиться с Бобом Райтом, которого я с самого начала считал идеальным кандидатом. Я устроил встречу между Грантом и Бобом. В ней приняла участие жена Боба, которая сыграла решающую роль в его успехе.

Через два месяца, в августе, я назначил Боба на пост CEO телекомпании NBC.

Реакция оказалась вполне предсказуемой: люди сомневались, что «производитель лампочек» сумеет управлять телекомпанией. Но я был уверен, что у Боба все получится, зная его по совместной работе в отделениях пластмасс и мелкой бытовой техники и учитывая его эффективность на посту CEO в GE Capital.

Боб подходил нам по многим характеристикам: он мог применить трехлетний опыт работы в Cox Cable, чтобы помочь нам выйти за рамки традиционного сетевого телевещания. Управленческие и творческие навыки помогали ему эффективно работать с талантами. Кроме того, Боб был великодушным человеком и настоящим другом своих деловых партнеров, всегда помогая им в случае личных проблем.

Мы с Бобом радовались успеху развлекательных передач NBC, но на горизонте уже сгущались тучи. Похоже, телекомпания стала отставать от времени: несмотря на хорошие рейтинги развлекательных передач, кабельное телевидение неуклонно отвоевывало у нас аудиторию. Новостные программы уже не первый год приносили убытки, которые в 1985 году составили около $150 млн. И, как это часто бывает в индустрии развлечений, расходы казались чрезмерными.

Но в NBC не замечали этих тревожных сигналов.

Для начала мы взялись за проблему убытков в отделе новостей — NBC News, и нам опять пришлось вести диалог с его президентом Ларри Гроссманом. Но нам не удалось достичь взаимопонимания: казалось, что мы с ним живем на разных планетах. В начале своей карьеры он работал в рекламном отделе NBC, а потом был президентом телесети PBS, пока Грант не вернул его в NBC в 1984 году.

В начале нашего знакомства Ларри однажды пригласил к себе домой меня, Боба и нескольких звезд NBC с супругами: ведущего вечерней программы новостей Nightly News Тома Брокоу и соведущих передачи Today — Брайанта Гамбела и Джейн Поли.

Семья Гроссман постаралась устроить нам хороший прием.

Но возникла одна проблема: в тот вечер должен был состояться шестой матч чемпионата США по бейсболу 1986 года, в котором команда Red Sox играла против New York Mets. Я был ярым фанатом Red Sox с шести лет.

В этот вечер, впервые в моей жизни, Red Sox наконец могла выиграть свой первый чемпионат США по бейсболу, и матч транслировался по NBC. Но вряд ли Ларри об этом знал. Исход матча оказался печальным: команда потерпела поражение.

Меня потрясло, что Ларри не осознавал важности этой игры; а его могло так же сильно расстроить, что меня гложет такой «пустяк». В тот вечер — и не в последний раз — мы оба почувствовали себя неловко.

В ноябре Ларри опять меня ошеломил: на рассмотрении бюджета во время Сессии Си-2 он предложил увеличить расходы NBC News, хотя мы постоянно требовали от него сократить убытки.

Ларри терпеть не мог такие встречи и считал унизительным для себя обсуждать расходы с какими-то «бюрократами от бизнеса». Он считал, что во имя высоких стандартов журналистики телекомпании должны передавать новости, не обращая внимания на финансовые показатели. Этим Ларри лишь усилил наши разногласия, и наша встреча меня очень расстроила.

Вечером я как следует обдумал положение, а утром решил взять быка за рога и пригласил Боба на встречу с Ларри в Фэрфилде.

— Ларри, мне не понравилась вчерашняя встреча.

— Почему?

— Мне не понравилось, что вы не реагируете на задачу снизить расходы.

Но Ларри не захотел меня понять. Наши взгляды диаметрально расходились, и через пару часов Ларри заявил:

— Джек, пора заканчивать. Мне нужно вернуться в Нью-Йорк, чтобы поужинать с председателем Верховного суда Бергером.

— Ларри, если вы любите ужинать с судьями, поскорее решите нашу проблему. Вы работаете на Боба Райта и GE. Или разберитесь со своими расходами, или уходите.

Нам пришлось мириться с Ларри полтора года, пока он не уволился в июле 1988-го.

* * *

За успехами NBC многие ее высшие руководители не видели новой реальности. Боб попросил меня поделиться своими

соображениями на собрании высшего руководства телекомпании в марте 1987 года. Это мероприятие напомнило мне о первом выступлении перед обществом Elfun в 1981-м.

Многие остались недовольны моей речью.

Выступая перед 100 высшими руководителями NBC, я сообщил им, что телекомпания должна меняться и приспосабливаться к новому миру: «Растущая популярность кабельного телевидения изменит вашу жизнь. В этом зале слишком много людей, живущих реалиями вчерашнего дня. Развлекательные передачи дали нам хороший стимул, но многие ошибочно полагают, что смогут вечно пользоваться его результатами. Вы должны с умом распорядиться своей судьбой, иначе за вас это сделает Боб».

Для сотрудников класса А здесь открывались прекрасные возможности. «А отстающим вряд ли приходится надеяться на что-то хорошее», — завершил я.

Моя речь понравилась менее чем 20 % слушателей; остальные подумали, что меня нужно арестовать или отправить в психиатрическую клинику.

Мы долго и упорно искали замену Ларри Гроссману, пока ведущий Nightly News и уважаемый сотрудник NBC Том Брокоу не порекомендовал Майкла Гартнера. У Майкла был прекрасный опыт работы в новостях: он редактировал первую полосу The Wall Street Journal и работал редактором изданий Des Moines Register и Louisville Courier-Journal. Несмотря на некоторые особенности характера, Майкл пользовался репутацией человека, который отлично разбирается в редакторском деле и финансах. Он казался идеальным кандидатом и во многом оправдал наши ожидания.

Гартнер пришел в компанию в июле 1988 года, и его первая перестановка в руководстве положила начало одной из самых ярких историй успеха на NBC.

Заместителем CEO при Ларри Гроссмане работал Тим Рассерт, но Гартнер хотел видеть на этом посту своего человека, и Боб Райт предложил дать Рассерту руководящую должность. Раньше Тим работал секретарем-референтом у губернатора и сенатора, то есть ничем никогда не руководил.

Майкл предложил ему стать руководителем вашингтонского бюро NBC. Тим отказался, так как не хотел покидать «центр власти» в Нью-Йорке ради какого-то представительства. Я целый час убеждал его, что управление крупнейшим местным бюро NBC News — прекрасный шанс проявить себя.

В итоге Тим переехал в Вашингтон, и все от этого только выиграли. В 1989 году он нанял нового корреспондента для работы в Вашингтоне — Кейти Курик, положив начало ее

головокружительной карьере.

В апреле 1991 года Кейти стала соведущей программы новостей Today и сразу же завоевала сердца утренней аудитории. Рейтинги передачи начали расти. Кейти проработала в Today дольше, чем остальные известные ведущие этой передачи.

Майкл ежедневно проводил телеконференции с руководителями различных бюро NBC для передачи Nightly News, и ему понравилась проницательность и толковый подход Тима Рассерта. В 1990 году Майкл назначил Тима одним из участников обсуждений в передаче Meet the Press («Встреча с прессой»).[25] А год спустя Тим стал вести эту передачу, когда прежний ведущий — Гэррик Атли — переехал в Нью-Йорк для выпусков передачи Today по выходным.

Во многих отношениях Тим — уникальный профессионал. Ему удалось вывести Meet the Press на первое место по рейтингам и стать одним из ведущих политических комментаторов на телевидении. Но слава не вскружила ему голову, и его многие любят, особенно в GE. Он всегда рад выступить на одном из наших заводов и встретиться с сотрудниками.

Однажды я получил извещение, что срок предоставленного Тиму десятилетнего опциона истекает через три месяца. Я не знал, хорошо ли Тим понимает нашу программу опционов, позвонил ему и сказал: «Знаешь, эта бумажка в твоем ящике стоит больших денег, а срок ее действия истекает через три месяца».

Он ответил: «Джек, я уверен в своих действиях». Как оказалось, у него было больше веры и сообразительности, чем у многих из нас: он хорошо заработал, придержав свои опционы до последней минуты.

Гартнер дал прекрасные карьерные возможности не только Тиму, но и Джеффу Цукеру, сделав его исполнительным продюсером передачи Today. Сразу после окончания Гарварда Джефф пришел работать под начальством Дика Эберсола — директора NBC Sports — на позицию ассистента по трансляциям Олимпийских игр из Сеула. Дик взял способного нового сотрудника под свое крыло и включил его в команду Today, а потом посоветовал Гартнеру и Бобу назначить 26-летнего Джеффа исполнительным продюсером этой передачи. Их доверие окупилось с лихвой: под руководством Джеффа Today стала пользоваться огромным успехом. В 2001 году Джеффа назначили президентом отдела развлекательных передач NBC, и мы ожидаем, что он и там проявит свои выдающиеся способности.

Конечно, дела у Майкла не всегда шли гладко из-за его стиля руководства и отсутствия опыта работы на телевидении. Проведя смелую реформу структуры затрат NBC News, Майкл принес

компании большую выгоду, но не получил поддержки в самом отделе. Однако самым большим ударом для Майкла стал громкий конфликт из-за сюжета в программе новостей Dateline 17 ноября 1992 года, в котором говорилось о сомнениях в безопасности пикапов General Motors. Сюжет назывался «Взрыв неминуем?» и включал кадры с пикапами, которые взрывались при столкновении. 8 февраля 1993 г. компания General Motors подала в суд на NBC, обвиняя нас в фальсификации крэш-тестов.

Внутреннее расследование поставило под сомнение некоторые изложенные в программе факты. Хотя ведущая Джейн Поли не участвовала в сюжете о General Motors, она согласилась выступить в Dateline с извинением, что и положило конец конфликту. Тем самым Джейн совершила очень благородный поступок, убедительно доказав свою готовность работать в команде. А доверие, которым она заслуженно пользовалось у аудитории, придало вес ее словам.

Хотя на Майкле Гартнере не лежала прямая ответственность за инцидент с Dateline, он решил не продолжать карьеру в NBC. Прежде чем подать в отставку, Майкл пригласил Нила Шапиро из телекомпании ABC на должность исполнительного продюсера Dateline. Нил — творческий и искренний человек; он пользуется заслуженной симпатией в NBC. Он не только восстановил доверие к передаче, но и расширил ее до трех-четырех часов в прайм-тайме каждую неделю. Программа стала огромным успехом для телекомпании, а Нил совершил блестящую карьеру и в 2001 году стал президентом NBC News.

После инцидента с Dateline Боб провел много собеседований со специалистами по новостям, пытаясь найти замену Гартнеру. И тут нам снова очень помог Том Брокоу, благодаря своей репутации ставший «лицом» NBC News и наставником множества молодых журналистов за 30 лет работы.

Том — энергичный и очень требовательный к себе человек; он всегда помогал Бобу, который спрашивал его мнения о большинстве важных решений в NBC News. Когда Боб провел собеседования со всеми очевидными кандидатами, именно Том предложил ему поговорить с Энди Лэком — исполнительным продюсером в телекомпании CBS.

Боб последовал его совету, и Энди произвел на него хорошее впечатление. Тогда Боб предложил мне встретиться с Энди.

Энди стал самым интересным кандидатом из тех, с кем я проводил собеседование, и отличался от всех знакомых мне руководителей направления новостей. Ему было свойственно чувство юмора, непосредственность, бурная энергия и уверенность — а именно такие черты мне нравятся в людях.

Я был просто очарован.

На двадцатой минуте разговора я повернулся к Бобу и спросил:

— Чего мы ждем?

— Действуй, — согласился он.

Я посмотрел на Энди и спросил:

— Почему вы не прыгаете от радости? Ведь мы предлагаем вам грандиозную работу.

Энди ответил:

— Я много о вас слышал и не уверен, что получу нужные ресурсы, чтобы поставить новостные программы на ноги.

Мы оба заверили его, что он получит все необходимое для преобразования NBC News.

В воскресенье Энди позвонил Бобу и принял наше предложение, в понедельник уволился из CBS, а в начале апреля 1993 года вышел на работу.

* * *

Тем временем Боб развивал кабельное направление.

Когда мы приобрели NBC, ее единственным кабельным активом была треть акций канала Arts & Entertainment («Искусство и развлечения»). Но Бобу не терпелось сделать NBC крупным игроком на рынке кабельного телевидения, а эта возможность могла вскоре исчезнуть. В начале 1987 года он нанял Тома Роджерса, который несколько лет работал над политикой в области телекоммуникаций в качестве помощника конгрессмена Тима Верта. У Тома были контакты в отрасли кабельного телевидения и прекрасные навыки ведения переговоров и разработки стратегий, поэтому Боб поручил ему расширять кабельное направление NBC.

Сначала Том и Боб обратились к Чаку Долану — первопроходцу в отрасли кабельного телевидения. Когда-то Чак основал Cablevision Systems — компанию, ставшую одним из крупнейших кабельных операторов США. Чак активно занимался кабельным телевидением: стал основателем телесети Bravo, сооснователем телесети HBO и построил группу других компаний. Боб был знаком с Чаком и его семьей, а в начале 1980-х даже хотел уйти из Cox, чтобы стать президентом Cablevision.

В январе 1989 года они начали сотрудничать: NBC купила половину компании Чака Rainbow Properties за $140 млн. Благодаря этой сделке мы приобрели долю в телесети Bravo и каналах American Movie Classics, Sports Channel USA и нескольких

региональных спортивных каналах. Затем NBC приобрела долю в Court TV, Independent Film Channel, History Channel и Romance Classics.

Боб и Чак договорились, что обе стороны смогут предлагать новые идеи, которые нужно разрабатывать с нуля. Первой важной идеей стала сеть деловых новостей CNBC. Я считал ее перспективной и поддерживал с самого начала. К тому же за права на трансляцию передач о бизнесе, в отличие от развлечений и спорта, не нужно платить.

Тогда единственным конкурентом в этой сфере, к тому же убыточным, была сеть Financial News Network (FNN). Чак согласился создать с нами совместное предприятие, и в апреле 1989 года новый канал вышел в эфир.

К 1991 году наши общие убытки составили почти $60 млн. Деловые новости не достигли желаемой популярности. В январе сеть FNN объявила о банкротстве. Тогда FNN смотрели в 32 млн. домохозяйств, а у CNBC было 20 млн. абонентов, но Чака не заинтересовало приобретение обанкротившейся телекомпании.

Он решил, что с него хватит, и изъял свою долю — 50 % в CNBC. Тогда мы стали добиваться покупки FNN самостоятельно.

Сначала мы думали, что хватит $50 млн., но компании Westinghouse и Dow Jones неожиданно назвали отправную цену в $60 млн. Постепенно заявки выросли до $150 млн., и Боб с Томом Роджерсом попросили у нас еще $5 млн. Названная цена уже втрое превышала нашу предварительную оценку сделки, и мы выделили дополнительную сумму лишь после мучительных раздумий. Конечно, сейчас наши колебания кажутся неразумными; но, к счастью, нам была очень нужна сеть финансовых новостей.

В результате этой сделки мы увеличили свой охват более чем в два раза и сохранили самых талантливых сотрудников FNN.

* * *

Но с развлекательными передачами дела обстояли хуже.

В 1988–1992 годах мы запустили десятки сериалов, которые провалились; здесь мой опыт не стоил и гроша. После приобретения NBC я однажды посетил Голливуд, чтобы посмотреть пробные серии новых сериалов для прайм-тайма.

Каких только успехов не предсказывают сериалам на их презентации! В каждом — своя изюминка: классный продюсер, сенсационные звезды, лауреат премии «Эмми».[26] Каждая комедия должна повторить успех «Сайнфельда», а драматический

сериал — стать второй «Скорой помощью».

Слава богу, что в этом бизнесе столько оптимистов.

Но я ни разу не видел, чтобы предсказания оправдались на все сто. Большинство сериалов не добивается успеха. До эфира добирается примерно один из десяти, а успех хотя бы одного из пяти эфирных сериалов считается большой удачей. Шанс создать суперпопулярный сериал, наподобие «Сайнфельда» или «Друзей», — примерно один из тысячи.

Меня все время спрашивали: «Разве вы можете быть владельцем NBC? Вы же не разбираетесь ни в драмах, ни в комедиях».

Это так, но я точно так же не сумею сконструировать реактивный двигатель или турбину. Моей основной специальностью в GE была работа с ресурсами — людьми и долларами. Я одинаково старался помочь и инженерам-конструкторам авиадвигателей, и людям, выбиравшим сериалы в Голливуде.

В последнем случае дела шли не очень хорошо. Лучшие дни большинства хитов NBC были уже позади. В 1991 году Брэндон Тартикофф стал руководителем киностудии Paramount, и Боб назначил президентом отдела развлекательных передач заместителя Брэндона — Уоррена Литтлфилда. Ему досталось непростое наследство: новых сериалов у нас не было, а рынок телерекламы переживал худший спад за двадцать лет. Прибыль NBC упала с $603 млн. в 1989 году до $204 млн. в 1992-м.

В 1992 году нам также предстояло выбрать преемника для Джонни Карсона — ведущего популярной вечерней передачи The Tonight Show. В NBC было две кандидатуры: Джей Лено и Дэвид Леттерман.

Это решение обсуждалось на очередном собрании в Бока-Ратоне. Ближе к полуночи мы с финансовым директором Деннисом Даммерманом пришли в конференц-зал, где шла оживленная дискуссия: представители восточных штатов в основном предпочитали Леттермана, а западных (они участвовали в видеоконференции) — Лено. Боб хотел удержать обоих ведущих и боялся, что, не получив эту работу, один из них перейдет на CBS, которой было нужно популярное шоу поздно вечером. В итоге Боб спросил нас с Деннисом, что мы думаем на этот счет.

— Ты же знаешь, что я ничего в этом не понимаю, — ответил я. — Но на вашем месте я бы учел ценности GE. Вам нравятся ценности Лено, он полезен для наших филиалов. Он хороший человек. И американская публика это поймет.

Многие осудили нас за выбор в пользу Лено. Леттерман ушел

в CBS, и на первых порах его передача вырвалась вперед.

К громкому хору критиков присоединился и Грант Тинкер. Я симпатизировал ему и считал, что у нас хорошие отношения. Но в 1994 году он опубликовал книгу, в которой возлагал на меня и Боба вину за упадок телекомпании.

Грант писал, что назначение Боба руководителем NBC — «задание для камикадзе», а решение заменить Джона Карсона на Джея Лено — грубая ошибка. Он считал, что мы переплатили за FNN, а канал CNBC — пустое место.

«У CNBC так и не появилось своего лица, кроме бегущей строки с биржевой информацией, — писал Грант. — Иногда я задаюсь вопросом, смотрит ли Джек вообще этот канал и что он о нем думает».

Меня удивили ядовитые замечания Гранта, но потом я заметил, что соавтором его книги стал Бад Ракайзер — бывший PR-директор NBC, которому пришлось уйти при неприятных обстоятельствах весной 1988 года.

Как назло, мы создали себе еще одну проблему. В партнерстве с Чаком Доланом мы предложили абонентам кабельного телевидения смотреть летние Олимпийские игры 1992 года, проводившиеся в Барселоне, по трем каналам — более 1000 часов состязаний в прямом эфире и в записи без рекламы за дополнительные $125.

Проект потерпел фиаско.

Мы надеялись, что предложение примут 3 миллиона из 40 миллионов домохозяйств, которые пользовались нашими услугами, но желающих оказалось всего 250 000. Это стало ощутимым финансовым ударом для нас и вызвало резкую критику в СМИ. Потери только от этой трансляции должны были составить $100 млн. Хотя Боб был уверен, что Чак выполнит свои обязательства, наши бухгалтеры беспокоились, что основную часть убытков нам придется покрывать самостоятельно.

С Чаком трудно вести переговоры, но он честный человек. В ноябре он возместил нам свою долю убытков от трансляции Олимпиады — $50 млн.

Однако эта трансляция была далеко не единственной проблемой.

В 1992–1994 годах мы упорно боролись с трудностями и искали пути выхода из кризиса. Мы провели переговоры со множеством компаний, в том числе Paramount, Disney, Time Warner, Viacom и Sony. Нам нужны были не деньги, а укрупнение и усиление NBC. Наиболее перспективными были переговоры с Disney и Paramount.

Летом 1994 года я с Деннисом Даммерманом и нашими

консультантами встретился с CEO компании Disney Майклом Айснером и его командой. Мы пришли к предварительному соглашению, что Disney приобретет 49 % NBC и займется оперативным управлением, а мы сохраним контрольный пакет. Я выставил главное условие: чтобы Боб Райт стал CEO объединенных телестудий Disney и операций NBC.

Майклу это понравилось, и мы с Деннисом были очень рады.

Но на следующий день Майкл передумал и отказался от сделки. Мы провели еще несколько серьезных дискуссий, в том числе с Марти Дэвисом из Paramount, но снова безрезультатно. Конечно, такие переговоры не удалось скрыть от журналистов, и в СМИ выдвигалось множество догадок о том, что GE собирается сделать с NBC.

Мы с Бобом Нельсоном и Деннисом подготовили анализ причин, по которым нам имело смысл продолжать работу в сетевом телевидении. Тогда телекомпания стоила около $4–5 млрд., и мы были уверены, что сможем создать гораздо более ценный актив. В октябре 1994 года я представил этот анализ совету директоров с рекомендацией продолжить работу в сетевом телевидении.

Тогда в первый и последний раз я по очереди спросил каждого директора в совете, поддержит ли он это решение. Они единогласно проголосовали за сохранение NBC, и мы сообщили публике об этом решении.

* * *

Тем временем Уоррен Литтлфилд начал добиваться успехов с новыми сериалами. Чтобы поддержать его, Боб нанял нового директора по работе филиалов на западном побережье — Дона Олмейера, того самого друга, который сообщил мне, что Тартикофф хотел уйти. Уоррен и Дон прекрасно дополняли друг друга. Уоррен досконально разбирался в тонкостях создания программ, а Дон был специалистом по их продвижению. Он руководил собственной успешной компанией по созданию телепередач, и нам пришлось ее купить, чтобы заполучить его. Дон производил внушительное впечатление из-за высокого роста в сочетании с прямолинейностью и профессионализмом, и это помогло вернуть чувство гордости в наши студии. В то время начала расти популярность двух сериалов, созданных еще при прежнем руководстве, — «Сайнфельд» и «Без ума от тебя».

Через полтора года их сотрудничества под руководством Дона в эфир вышли «Фрейзер», «Друзья» и «Скорая помощь». Так

началось возрождение отдела развлекательных передач.

Новостные передачи тоже достигли успеха под руководством Энди Лэка. Ко времени его прихода в NBC News в апреле 1993 года мы с большим отставанием занимали третье место; ни одна из новостных передач — Today, Nightly News, Dateline — не дотягивала до лидеров. Рейтинги Today были настолько низкими, что некоторые даже предлагали отдать второй час ее эфира местным филиалам NBC.

Через два месяца работы Энди предложил на собрании идею, которая показалась некоторым коллегам безумной: перевести Today из старой студии на третьем этаже здания GE в новую, на первом этаже Рокфеллеровского центра.

Он считал, что это приведет к радикальным улучшениям.

— Так ведущие Today — Кейти Курик и Брайант Гамбел — смогут вызвать интерес и увлечь аудиторию, — сказал Энди. — Эта идея обойдется нам в $15 млн. и может окончиться большим провалом.

— Нет! Нет! Нет! — закричал я. — Провала не будет. Классная идея. Давайте так и сделаем! — и обратился к Деннису Даммерману: — У тебя ведь найдется 15 миллионов?

После переезда в новую студию через полтора года — осенью 1994-го — популярность Today пошла в гору. Огромные окна, через которые студию было видно с улицы, и возможность проводить передачу в Рокфеллеровском центре сделали Today еще одной достопримечательностью Нью-Йорка. Утром по пятницам в рамках передачи у центра проводятся концерты с живым звуком, на которые приходят тысячи людей.

Но и здесь не обошлось без трудностей: после пятнадцати лет в Today ведущий Брайант Гамбел устал от напряжения утреннего эфира и сообщил Энди, что хочет попробовать себя в чем-то другом. Энди и Боб задумались о возможной замене, но им не пришлось долго искать.

За несколько лет до того Билл Болстер, президент WNBC — нью-йоркской станции NBC — искал ведущего для ранней передачи с 5 до 7 утра, перед Today. И он вспомнил, что когда-то видел на Channel 9 в Нью-Йорке программу, в которой Мэтт Лауэр брал интервью у гостей.

С тех пор карьера Мэтта покатилась под гору. Дошло до того, что он увидел объявление «требуются рабочие» на грузовике фирмы по обрезке деревьев, позвонил и оставил сообщение, что хочет у них работать. Когда на следующий день ему позвонил Билл Болстер, Мэтт принял его за представителя той фирмы. Но Болстер предложил ему куда более заманчивые перспективы!

Так в конце 1992 года Мэтт стал вести раннюю программу

новостей на WNBC. Делая зарядку однажды утром, я увидел его в деле. Билл оказался прав: Мэтт умел удержать внимание зрителей, сочетая скромность с харизматичностью. Мэтт вполне мог бы заменить Брайанта.

Через год я стал названивать Энди с предложением дать Мэтту новую возможность. Мэтт не мог бы найти себе лучшего агента.

— Что вы думаете о Мэтте Лауэре? — спрашивал я.

— Он прекрасный ведущий, — отвечал Энди.

— А когда вы дадите ему эту работу?

— Ему нужно еще немного дорасти.

— Зачем ждать… Можно прямо сейчас!

В 1994 году исполнительный продюсер Today Джефф Цукер доверил Мэтту зачитывать новости, а потом — подменять Брайанта во время отпуска. Стиль Мэтта всем понравился.

Брайант ушел в телекомпанию CBS — вести собственную передачу в прайм-тайме, и мы были очень за него рады.

Мэтт занял его место в начале 1997 года. Кейти Курик и Мэтт прекрасно сработались и сразу же покорили аудиторию утренних зрителей.

В 1996 году Today стала лидером среди утренних передач, увеличив отрыв от главного соперника — Good Morning America на канале ABC. В следующем году Том Брокоу вывел Nightly News на первое место, которое эта вечерняя передача занимает до сих пор. И наконец, выходившая в прайм-тайм передача Dateline, когда-то пострадавшая из-за скандала с General Motors, вернула утраченные позиции благодаря усилиям исполнительного продюсера Нила Шапиро и соведущих — Джейн Поли и Стоуна Филипса.

Под руководством Энди подразделение NBC News уверенно шло в гору.

* * *

CNBC под руководством Роджера Эйлеса тоже делал успехи. Боб назначил его на пост CEO канала в августе 1993 года. До этого Эйлес работал политическим консультантом президента Джорджа Буша и исполнительным продюсером телепередачи Раша Лимбоу. Я сразу проникся к Роджеру симпатией; это был впечатлительный человек с интересными взглядами. Он создал отличительный визуальный стиль CNBC, составил план передач для прайм-тайма и продвигал сильных личностей — например, Криса Мэтьюза, который придает особую энергию репортажам о

промахах Вашингтона. Кроме того, Роджер с нуля создал кабельный канал America's Talking («Говорит Америка»).

Благодаря Роджеру прибыли CNBC от основной деятельности выросли с $9 млн. в 1993 году до $50 млн. в 1995-м. Но в январе 1996 года он покинул компанию, так как мы образовали MSNBC — совместное предприятие с Microsoft. Роджеру не понравилось наше решение включить его детище — America's Talking — в состав MSNBC. Я был очень расстроен его уходом. Впоследствии Роджер создал очень успешный канал новостей Fox News Channel.

На смену Роджеру пришел Билл Болстер, который вывел WNBC на первое место в Нью-Йорке. Билл поместил на экран CNBC «бегущую строку» с оперативными биржевыми сводками и приблизил стиль деловых новостей к динамичному спортивному репортажу. А подготовкой к новостям фондовой биржи — самому «матчу» — стала трехчасовая передача Squawk Box («Громкоговоритель»).

В Squawk Box сложился состав постоянных ведущих: Марк Хейнс, Джо Кернен и Дэвид Фейбер. Их проницательный анализ и интересные импровизации готовят зрителей к восприятию новостей с биржи. Эта передача настолько популярна, что ее смотрит большинство CEO в Америке.

Репортажи о бирже, часто из операционного зала, ведет первая настоящая знаменитость CNBC — Мария Бартиромо. Она вошла в число лучших финансовых журналистов страны, часто опережая других репортеров сообщениями о последних событиях.

Следующая передача — Business Center, с ведущими Роном Инсаной и Сью Эрерой, по стилю напоминает Sports Center на ESPN. Они сделали ее самой авторитетной передачей финансовых новостей на телевидении.

Когда Боб составлял план передач на день, я все время посылал ему вырезки из The Wall Street Journal и New York Post со статьями на одинаковые темы и просил применить более прямолинейный и живой стиль изложения, как в New York Post.

Ведь бизнес — это на самом деле состязание. Билл и его команда, которую возглавлял Бруно Коэн (бывший директор отдела новостей в NBC TV в Нью-Йорке), удачно воссоздали в деловых передачах азарт спортивных соревнований.

За следующие пять лет прибыли CNBC выросли и составили $290 млн. в 2000 году, а канал стал одним из самых прибыльных активов в кабельном телевидении.

Итак, к 1996 году NBC преобразилась. Прибыли от основной деятельности впервые превысили $1 млрд. «Скорая помощь» вышла на первое место среди драматических сериалов на телевидении. «Сайнфельд» вышел в лидеры среди комедийных

сериалов. Канал CNBC быстро рос и начал приносить прибыль. А Джей Лено из The Tonight Show победил Дэвида Леттермана с CBS в битве за звание лучшего ведущего поздней вечерней передачи в Америке.

* * *

Боб Райт узнал, что Microsoft обдумывает вопрос инвестирования в CNN, и в конце 1995 года начал обсуждать с ними возможности сотрудничества. Мы всегда хотели создать кабельный канал новостей, но делать это «с нуля» было бы слишком дорого. На собрании по обзору стратегий NBC в октябре 1995 года Боб рассказал о своих переговорах с Microsoft.

Потом мы долго решали, какими именно должны быть отношения с Microsoft. Одной из возможностей было лицензионное соглашение. Я подошел к флипчарту, начал обсуждение всех альтернатив и в итоге начертил структуру партнерства, похожего на многие предыдущие сделки GE. Мы планировали создать два совместных предприятия на основе 50/50: кабельный канал и интернет-компанию, причем в первом случае контроль принадлежал NBC, а во втором — Microsoft.

Том Роджерс и Боб начали обсуждать эту концепцию с командой Microsoft, которую интересовали главным образом наши возможности получения новостей и разработка новостного канала в Интернете. Кабельный канал был для них на втором месте, и это усложнило переговоры. И даже вечером накануне важной пресс-конференции в декабре 1995 года, на которой мы собирались объявить об этом партнерстве, остались нерешенные вопросы.

Том со своей командой всю ночь вел переговоры, и в итоге осталась всего одна проблема: перспективы кабельного канала вызвали сомнения Билла Гейтса.

К семи утра — всего за два часа до пресс-конференции в нью-йоркской студии NBC — мы все еще не достигли соглашения.

Наше совместное заявление должно было стать грандиозным событием; планировалось, что Билл Гейтс выступит по телемосту из Гонконга, а Том Брокоу — из Германии. Чтобы наконец заключить эту сделку, Боб Райт попросил меня лично поговорить с Гейтсом.

Я позвонил ему. Билла беспокоила возможность крупных потерь в кабельном направлении. Он спросил:

— Джек, вы доверяете прогнозам финансовых показателей канала?

— Я думаю, с ними будет легче всего, — ответил я. — Это вам придется выполнять самую трудную работу — в Интернете. Ничуть не сомневаюсь, что с кабельным каналом у нас все получится.

Я дал Биллу несколько гарантий по эффективности кабельного канала, чтобы защитить Microsoft от крупных потерь, если нам не удастся увеличить количество абонентов, и он сказал, что для него этого достаточно.

Итак, мы с Биллом Гейтсом окончательно договорились примерно за 40 минут до пресс-конференции. Образованный в результате сделки канал MSNBC начал приносить прибыль в 2000 году, а MSN стал лидером среди сайтов новостей.

MSNBC также дал NBC шанс раскрыть талант Брайана Уильямса. Брайан пришел к нам в 1993 году и помогал Тому Брокоу с Nightly News, а также работал ведущим по выходным. И Энди Лэк доверил ему вести собственную передачу — The News With Brian Williams («Новости с Брайаном Уильямсом»).

У Брайана отличное чувство юмора, хотя в эфире ему редко удается его проявить. Я даже считаю, что он мог бы вести собственную вечернюю передачу, если бы не работал ведущим новостей.

Боб и Том Роджерс продолжили поиск возможностей, связанных с Интернетом, и осуществили ряд инвестиций в интернет-компании, а потом объединили большинство из них с новой открытой акционерной компанией NBCL Но она не избежала частой ошибки интернет-компаний: слишком много внимания уделяла доходам от рекламы. И когда в начале 2000 года на рынке интернет-рекламы произошел обвал, NBCi тоже постигла гибель. В 2001 году мы снова выкупили NBCi и стали использовать ее как портал для продвижения остальных направлений NBC.

* * *

К концу 1997 года мы с Бобом узнали неприятную новость: нас захотел покинуть Джерри Сайнфельд, звезда самого популярного комедийного сериала в прайм-тайме на телевидении. Джерри был любимым комиком американцев, и в том числе моим. И в декабре того года за ужином в квартире Боба мы попытались убедить Джерри остаться в эфире еще на один сезон.

За год до того. Сайнфельд уже собирался уходить, но нам с Бобом удалось уговорить его остаться. Та встреча прошла

необычно: в качестве стимула мы предоставили Джерри пакет опционов на акции и акций с ограничением, а он попросил меня объяснить их суть. Это был забавный момент: я притворился, что даю ему урок финансов, ведь он мог изображать полного тупицу так же хорошо, как и веселить публику.

Тогда мы его переубедили, а теперь он снова захотел уйти, и опять перед новым сезоном — 1998 года. В этот раз Джерри привел двух своих хороших друзей — Джорджа Шапиро и Говарда Веста, которые вполне подошли бы на роль голливудских агентов прежних времен. Боб провел серьезную презентацию с диаграммами, показав, что Джерри станет единственной телезвездой, покинувшей свою передачу во время ее роста. В истории телевидения еще не было случаев, чтобы на девятом году существования передачи ее аудитория продолжала расти; это не удалось даже шоу Милтона Берла.[27]

Джерри хотел уйти в разгар своей популярности, но Боб убедительно показал, что до ее кульминации еще далеко. К тому же мы предложили Джерри акции GE на $100 млн., чтобы он остался всего на один год.

Дней десять после той встречи мы с Бобом думали, что Победа на нашей стороне. Но в канун Рождества Джерри позвонил мне во Флориду и сказал:

— Джек, мне очень трудно было принять это решение, Но я должен тебя разочаровать.

У меня упало сердце. Я понял, что мы его потеряли.

— Джек, сегодня канун Рождества, а я сижу у себя в офисе. Все уже уехали праздновать с семьями, а я тут в одиночестве пишу сценарий передачи. У меня нет сил, Джек. Не могу больше.

— Мне жаль, что ты принял такое решение, — ответил я.

Я поблагодарил Джерри за все, что он для нас сделал.

Я уважал его выбор. Он хотел уйти на вершине популярности, и это ему удалось.

* * *

Мы потеряли не только Джерри. NBC еще с 1965 года транслировала профессиональный футбол, но в начале 1998-го мы утратили права на показ матчей Национальной футбольной лиги (НФЛ).

Решение отказаться от покупки прав далось нам легко: никто в NBC, даже в спортивном отделе, не был готов заплатить требуемую сумму.

Конечно, моя любимая газета, New York Post, всегда

смаковала такие истории. На первой странице она опубликовала фотографию, где я роняю мяч.

Но мы потеряли права не по недосмотру, а из-за нежелания платить безумную цену за восемь лет трансляции — $4 млрд.

Потеряв НФЛ, в 2001 году мы основали новую лигу — XFL («Экстремальный футбол») с Винсом Макмахоном, руководителем Всемирной федерации реслинга. Но проект оказался провальным, и я попал под огонь критики. Телевидение — не тот бизнес, где можно скрыть свою неудачу; его смотрят все и всегда, особенно критики.

Я оказывал XFL большую поддержку. Мы хотели создать увлекательную передачу для субботних вечеров, а у Винса Макмахона был особый стиль, и он добился большого успеха со Всемирной федерацией реслинга. В качестве одного из комментаторов выступил губернатор Миннесоты, добавляя передачам драматизма. В новой лиге было восемь команд из крупных городов.

Но возникла проблема: мы так и не решили, в чем суть XFL — в развлечениях или футболе. Эта дилемма возникла, когда в лагеря лиги прислали букмекеров из Лас-Вегаса: им не понравились необычные правила, предложенные XFL, так как становилось сложнее делать ставки на игры. По мнению нашего спортивного отдела, ставки позволили бы нам завоевать доверие и повысить известность. Но нам не удалось применить некоторые приемы, которые позволили бы сделать XFL гораздо увлекательнее.

Трансляция началась с высокого рейтинга, но к концу долгого матча мы потеряли часть аудитории. Спортивные репортеры раскритиковали игру: все отклики сводились к тому, что XFL посягает на святое — правила профессионального футбола.

Поклонникам футбола не понравилась ни развлекательная, ни спортивная часть матчей. И все стали ждать неминуемой гибели проекта; игра уже никого не интересовала.

Мы сняли проект с эфира после первого же сезона длиной в 12 недель. XFL обошлась нам в $60 млн. Для сравнения: столько стоят два неудачных комедийных сериала, а обычно проваливается восемь таких сериалов из десяти. Хотя крах XFL был неприятным, он не стал большой финансовой потерей. Возможность идти на подобный риск — одно из больших преимуществ размера GE: такие неудачи не выбивают нас из седла.

Несмотря на провал XFL, почти все остальные проекты с участием Дика Эберсола стали успешными. Дик пришел к нам в

начале 1989 года и был протеже Руна Арледжа, положившего начало трансляциям матчей НФЛ в понедельник вечером — Monday Night Football — и выступившего продюсером трансляций Олимпийских игр. Дик продолжил традицию Руна — качественные трансляции спортивных состязаний.

В 1995 году Дику удалось заключить превосходную сделку: в первый раз за 20 лет Международный олимпийский комитет (МОК) согласился предоставить NBC права на трансляцию без объявления тендера. Предпосылкой этого соглашения стали трансляции летних Олимпийских игр на NBC — из Сеула в 1988 году, из Барселоны в 1992 году и из Атланты в 1996 году.

К концу июля 1995 года Боб и Дик позвонили мне с новаторским предложением. Дик и его команда хотели сделать МОК беспрецедентное предложение — приобрести права на Олимпийские игры 2000 года в Сиднее и 2002 года в Солт-Лейк-Сити. Дик полагал, что так они смогут получить права на обе трансляции без традиционного тендера.

Чтобы мы поскорее одобрили это предложение, Дик устроил конференц-звонок с участием Боба, Денниса Даммермана и меня.

Цена сделки была очень высокой: $1,2 млрд.

— Дик, сколько мы потеряем при худшем развитии событий? — спросил я.

— Сто миллионов, — ответил Дик.

Мы дружно одобрили сделку. Дик сразу полетел на самолете GE в Швецию на встречу с Хуаном Антонио Самаранчем, президентом МОК, а потом — в Монреаль на встречу с Диком Паундом, главой отдела прав на телетрансляции в МОК.

Через три дня мы получили права на трансляцию.

Но Дик не остановился на достигнутом: через четыре месяца, к началу декабря 1995 года, мы получили права на трансляцию еще трех мероприятий — Олимпийских игр в Афинах, в Турине и тех, что будут проводиться в 2008 году, — за $2,3 млрд.

Эти сделки стали блестящей победой для телекомпании, особенно ее кабельного направления. Благодаря трансляциям Олимпийских игр на наших двух основных кабельных каналах директор по вопросам охвата кабельных каналов Дэвид Заслав смог значительно увеличить длительность передач и количество абонентов CNBC и MSNBC. Сегодня CNBC смотрят более 80 млн. домохозяйств, а в 2002 г. аудитория MSNBC превысит 70 млн. домохозяйств (для сравнения: в 1995 году количество абонентов MSNBC было менее 25 млн.).

* * *

С годами телекомпания NBC принесла GE огромную выгоду, которая выразилась в прекрасных финансовых результатах и репутации: большинство сотрудников с гордостью носят майки с логотипом NBC. Ставка Боба на кабельное телевидение полностью оправдалась: ведь аудитория эфирного телевидения продолжает уменьшаться. Канал CNBC — лидер финансовых новостей, а MSNBC — первая по рейтингам кабельная сеть круглосуточных новостей среди зрителей от 25 до 54 лет. И хотя на время написания этой книги NBC опустилась на третье место по рейтингам среди домохозяйств,[28] она остается ведущей телесетью для аудитории от 18 до 49 лет — самой важной демографической группы для рекламодателей.

Все эти преобразования осуществлялись под руководством Боба Райта. По длительности стажа работы руководителем телесети он уже занял одно из первых мест за всю историю телевидения и убедительно доказал, что «производитель лампочек» может добиться успеха на этом поприще.

Глава 18
Когда бороться и когда отступать

Одно из самых ярких воспоминаний моего детства: поднимаясь по лестнице на второй этаж к нашей квартире, я впервые в жизни услышал, как плачет мама. Это случилось в 1945 году, когда мне было девять лет. Мама гладила на кухне папины рубашки, а по ее лицу текли слезы.

— Боже мой, — сказала она. — Франклин Рузвельт умер.

Я был потрясен и не знал, почему смерть президента так огорчила маму. Но через 18 лет, когда убили Джона Кеннеди, я понял, что она тогда чувствовала, и не отходил от телевизора.

Смерть Рузвельта была таким горем для моей мамы, потому что она искренне верила, что он спас нашу страну и нашу демократию. Мои родители доверяли и Рузвельту, и нашему государству. Они были убеждены, что государство выполняет волю народа, защищает своих граждан и всегда поступает правильно.

Я много лет разделял эту веру, но она не раз подвергалась суровым испытаниям. Я стал свидетелем разных действий государства — правильных и неправильных, на благо и почти во вред. Государственные служащие тоже встречались разные: одни — честные и трудолюбивые, а другие — изворотливые эгоистичные политиканы.

Неправильные действия государства не раз причиняли нам мелкие неприятности, но с первой серьезной проблемой я столкнулся только в 1992 году.

Тогда наш генеральный юрисконсульт Бен Хайнеман вызвал меня с заседания совета директоров и сообщил, что завтра, 22 апреля, The Wall Street Journal напечатает статью об иске, который предъявил Эд Расселл — уволенный в ноябре вице-президент, управлявший отделением промышленных алмазов GE в Огайо.

Расселл обвинял нас не только в неправомерном увольнении, но и в фиксировании цен на алмазы вместе с южноафриканской компанией De Beers. Он утверждал, будто причиной увольнения послужила его жалоба на то, что его начальник — руководитель отделения пластмасс Глен Хайнер — встречался с De Beers якобы для фиксирования цен.

Я ушел с заседания и провел совещание с Беном и Джойс Хергенхан — вице-президентом по PR. Я знал, что Расселл лжет. Во-первых, его начальник Глен Хайнер отличался безупречной

честностью. Во-вторых, Расселла уволили из-за недостаточной эффективности, и важную роль в этом сыграла моя записка Хайнеру, где говорилось, что Расселлу придется уйти. Сам Расселл не знал об этой записке.

Я познакомился с Расселлом вскоре после того, как он пришел в GE в 1974 году на должность стратегического планировщика. Сделав карьеру в отделении осветительных приборов, в 1985 году, Расселл возглавил GE Superabrasives — направление промышленных алмазов. В начале 1970-х я отвечал за это направление и поэтому прекрасно знал, что там происходит. Сначала Расселл проявил себя хорошо, добившись приличного роста доходов и прибыли. Но в 1990 году он зашел в тупик: годовая прибыль направления упала с $70 млн. до $57 млн.

В 1991 году эти цифры не улучшились, к тому же Расселл так и не смог объяснить ситуацию Глену Хайнеру Это меня встревожило. До сих пор я поддерживал Расселла и утвердил его назначение на пост директора GE Superabrasives.

В сентябре мы с Хайнером еще раз вызвали Расселла, чтобы обсудить его работу, — как оказалось, в последний раз. Но Расселл не смог ответить ни на один мой вопрос и даже заявил, что не готов обсуждать некоторые явные проблемы отделения, так как они не относятся к теме встречи. Этот ответ удивил не только меня, но и финансового аналитика Боба Нельсона, который присутствовал на встрече.

На следующий день я написал Глену Хайнеру записку по итогам встречи, включив замечание, что Расселл должен уйти (см. ниже).

> Расселл должен уйти. В июле он свалял дурака, а вчера вообще не понимал, о чем идет речь. Представьте: он проводит презентацию для Вас и меня *без цифр* — а самое главное то, что он их вообще не знал. Я не хочу больше возиться с ним. Но готов учесть, что в вашем отделении такие меры обычно принимаются в конце года.

В октябре Хайнер вызвал Расселла в Питтсфилд, а 11 ноября уволил.

А теперь Расселл подал на Хайнера в суд. Прежде чем составлять ответное заявление, я вспомнил о своей записке Хайнеру и попросил переслать ее мне по факсу. К счастью, из записки было ясно, что Расселл был уволен из-за низкой эффективности и что отдал это распоряжение я, а не Хайнер, ставший мишенью надуманных обвинений.

Мы с Беном и Джойс составили заявление для газеты The Wall Street Journal и других изданий. В нем говорилось, что Расселла уволили из-за недостаточно эффективной работы и что он много раз пытался добиться от GE увеличения выходного пособия, но ни разу не упоминал о нарушениях антитрестовского законодательства. Просто Расселл обозлился на компанию, когда ему указали на дверь.

На следующий день новости оказались еще хуже: Расселл добился того, что Министерство юстиции США начало уголовное расследование по обвинению в ценовом сговоре. Отвечая на вопрос репортера из The Wall Street Journal, я назвал это «полной ерундой». Мы начали собственное расследование и пригласили юристов из фирмы Arnold & Porter и адвоката Дэна Уэбба из Winston & Strawn.

Всего через шесть недель независимые юристы доказали, что Расселл говорит неправду. Чтобы убедить в этом Министерство юстиции, мы направили туда результаты своего расследования и документальные подтверждения того, что Расселл в своих показаниях совершил 12 явных искажений фактов.

Но в Министерстве юстиции не учли наши доказательства.

В феврале 1994 года мы с Беном Хайнеманом приехали в Вашингтон на встречу с помощницей генерального прокурора, чтобы изложить свои аргументы. Но они ее совершенно не интересовали. Она сообщила нам, что собирается предъявить обвинение в ценовом сговоре, и предложила признаться в совершении уголовного преступления и заплатить штраф.

Я решительно отказался от этого предложения. Мы не нарушили закон, а версия государственного обвинения была основана на лживых заявлениях, которые мы собирались полностью опровергнуть.

Обычно государственному обвинению легко добиться от присяжных вынесения обвинительного акта. Уже через три дня после нашей встречи помощница генерального прокурора получила обвинительный акт, где говорилось, что мы с De Beers вступили в сговор. Не доверяя собственным ассистентам, она наняла юриста со стороны за государственный счет.

Суд начался через восемь месяцев. Команду юристов с нашей стороны возглавлял Дэн Уэбб при огромной поддержке Билла Байера из Arnold & Porter и Джеффа Киндлера, возглавлявшего отдел судебных процессов в GE. Они камня на камне не оставили от версии обвинения, и нам даже не пришлось представлять свои доказательства.

5 декабря судья Джордж Смит закрыл дело, заявив: «Выдвинутая государственным обвинением теория заговора не

выдерживает никакой критики, а его аргументы не обоснованы… Даже если эти доказательства рассматривать в наиболее благоприятном для обвинения свете, ни один разумно мыслящий судья не смог бы признать GE виновной».

Бесспорная победа в деле Расселла оправдала нашу борьбу за правое дело. Вместо веских доказательств государственное обвинение руководствовалось привычной антипатией к крупной компании. Судьи очень редко закрывают уголовное антитрестовское дело на середине, даже не выслушав ответчика, но на этот раз случилось именно так. Однако пока мы три года отстаивали свою правоту, журналисты постоянно выставляли GE в неблагоприятном свете. Только факты говорили, что мы правы.

В этом деле государство показало себя с худшей стороны, впустую потратив много времени и денег. ФБР обеспечило уволенного сотрудника подслушивающей аппаратурой — безрезультатно. Для рассмотрения дела был нанят дорогостоящий юрист. И все ради того, чтобы некоторые политиканы смогли создать себе имя.

Конечно, мы не идеальны. За год до того началось другое дело, в котором правда была на стороне государства.

* * *

В тот раз я снова получил плохие новости от Бена. Он позвонил мне домой в субботу в декабре 1990 года и сказал: «Вы не поверите, но у одного нашего сотрудника есть общий счет в швейцарском банке с генералом военно-воздушных сил Израиля».

Я действительно не поверил своим ушам. Ведь честность — наша ценность номер один, о которой я каждый день говорил в GE. Честность для нас важнее всего, и я подчеркивал это в заключение всех внутренних собраний.

Потом Бен приехал ко мне домой, чтобы обсудить ситуацию. Пока мы знали только то, что сообщил местный сотрудник GE, прочитавший об этом в израильских газетах: Герберт Стайндлер из отделения авиадвигателей вошел в сговор с генералом военно-воздушных сил Рами Дотаном, чтобы присвоить деньги по крупным контрактам на поставку двигателей GE для израильских военных самолетов F-16.

Дело было закрыто лишь через 19 месяцев, в течение которых нам пришлось наложить дисциплинарные взыскания на 21 руководителя, менеджера и сотрудника GE, выплатить штрафы в размере $69 млн. и дать показания комитету Конгресса США — и все это под неусыпным оком прессы. Руководителю отделения

авиадвигателей пришлось выступить в федеральном суде и признать вину от имени компании, а один наш вице-председатель провел неделю в Вашингтоне, чтобы отменить приостановление деятельности отделения авиадвигателей.

Но вернемся к началу событий. Я чуть не задохнулся от возмущения, услышав известия от Бена. Представьте, что у вас в компании объявился мошенник! Стайндлер был немедленно отстранен от должности, а в марте 1991-го — уволен после отказа в содействии внутреннему расследованию. В помощь команде аудиторов мы наняли группу юристов из фирмы Wilmer, Cutler and Pickering. Весь следующий год они внимательно изучали все процессы по контрактам и побеседовали со всеми их участниками. За девять месяцев они проверили 350 000 страниц документации и опросили более 100 свидетелей.

Оказалось, что Стайндлер помог Дотану основать подставную фирму-субподрядчика в Нью-Джерси, руководителем которой стал близкий друг Стайндлера. С помощью этой фирмы они перевели около $11 млн. на общие счета Дотана и Стайндлера в швейцарских банках. Дотан был требовательным и суровым человеком. Еще в 1987 году некоторые сотрудники начали задавать вопросы о кое-каких аспектах сделок Дотана. Но этот генерал ВВС создал себе имидж ярого патриота Израиля и борца с бюрократией, и Стайндлер убедил своих начальников, что поводов для беспокойства нет.

Лишь один сотрудник GE намеренно нарушил правила компании, запрещавшие получать прямую финансовую выгоду от сделок: Стайндлер. Выкинуть его из компании было легко. Но на этом проблема не закончилась: ведь его мошенническую схему вовремя не выявили 20 других сотрудников GE, не получивших от нее ни цента. Их суммарный стаж в GE составлял 325 лет; некоторые проработали в компании всю жизнь. Многие из них отлично себя зарекомендовали и получали высокие оценки за эффективность работы. Двое были высшими руководителями и друзьями Брайана Роу — директора отделения авиадвигателей.

Брайан был видной фигурой в авиационной промышленности — новатором, который до сих пор любил конструировать двигатели. Он любил своих сотрудников и не мог решить, какие меры против них принимать. И это вполне понятно: единственное, в чем их можно было обвинить, это бездействие. Никто из них не получил личной выгоды от этой схемы. Но они поддались обману, проявили халатность или проигнорировали тревожные сигналы.

В отличие от роли Стайндлера их роль в этой схеме было трудно определить. Поэтому всем, особенно Брайану, было

трудно принимать решения о дисциплинарном взыскании.

В этой истории был лишь один светлый момент: я познакомился с Биллом Конати, который впоследствии стал HR-директором GE. Незадолго до скандала он стал HR-директором отделения авиадвигателей. Именно на Билла легла основная тяжесть решений о дисциплинарном взыскании: он добивался максимальной справедливости по отношению к участникам скандала. Все они получили письма с подробным описанием проблем или предполагаемых обвинений по результатам внутреннего расследования и имели возможность изложить свою версию событий, наняв для этого юристов — причем за наш счет. Потом Билл составил рекомендации о дисциплинарном взыскании для каждого сотрудника.

На эти решения ушло два месяца, причем некоторое время Биллу, Брайану, Бену и мне приходилось почти каждый день совещаться по телефону.

По правде говоря, мне и Бену было легче настаивать на суровых наказаниях, чем бедняге Брайану, которому пришлось разбираться со старыми друзьями. К счастью, мы все с большим уважением относились к Биллу, и он смог уладить все наши разногласия.

В итоге мы уволили или попросили уйти одиннадцать из двадцати одного участника скандала. Еще шестеро сотрудников были понижены в должности, а четверым объявили выговор. Одного из высших руководителей понизили в должности, а второй уволился.

Так мы четко дали компании понять, что не будем расстреливать «сержантов», отпуская «генералов» и «полковников» на все четыре стороны. Менеджеры должны были узнать, что им придется отвечать за промахи подчиненных. Когда высшие руководители поплатились за равнодушие к честности, это стало огромным событием для GE.

Это дело преподнесло мне полезный урок: оно помогло улучшить внутреннюю дисциплину и дало опыт общения с государством и СМИ. За стенами GE все популярнее становилась идея, что людей довела до мошенничества жестокая конкуренция и стремление к прибыльности. Кое-кто даже не хотел признавать, что это — единичное нарушение в компании, где работают «горячие линии» и специальные сотрудники для работы с сообщениями о нарушениях, действуют правила добровольного разглашения, а руководство неустанно подчеркивает необходимость честности.

В июле 1992 года я приехал в Вашингтон для дачи показаний подкомитету палаты представителей, который возглавлял

конгрессмен Джон Дингелл. Он оказался суровым, но честным и справедливым человеком; большего я не мог и желать. Неделей раньше мы решили вопрос о штрафах с министерством юстиции, согласившись выплатить $69 млн.

Конечно, дача показаний оказалась не самым приятным моментом в моей жизни, но я был уверен в своих словах и хотел лично передать эту убежденность. Я заявил подкомитету, что высочайшее мастерство и конкурентоспособность не исключают честности и добросовестности.

Я сказал:

— Господин председатель, в нашей компании больше людей, чем в некоторых городах Америки. Но у нас нет ни полиции, ни тюрем, и первая линия обороны — честность наших людей. К сожалению, в данном случае эта система дала сбой. Но я очень горжусь тем, что 99,99 % из наших 275 000 сотрудников по всему миру каждый день ведут честную конкурентную борьбу. Им не нужны полицейские или судьи, а нужна только совесть, и тогда они могут каждое утро спокойно смотреть на себя в зеркало. Они каждый день бросают вызов лучшим соперникам по всему миру, выкладываются на все сто и даже больше, конкурируют, побеждают и растут — и при этом ни на шаг не отступают от наших строгих требований честности.

Эти слушания прошли справедливо. Оказавшись в неприглядной ситуации, я все же был рад тому, что смог изложить подкомитету свою точку зрения. И сегодня я еще больше убежден в том, что основой конкурентоспособности должна быть честность.

* * *

Одной из самых трудных и неприятных проблем, с которыми я столкнулся за двадцать пять лет (двадцать из них на посту CEO), стали ПХБ — полихлорированные бифенилы.

ПХБ — жидкие химикаты, которые до 1977 года применялись в качестве изолятора в электротехнической продукции для предотвращения пожаров. Именно из-за ПХБ Управление по охране окружающей среды США (EPA) предложило в декабре 2000 года масштабную выемку ила со дна реки Гудзон.

Этот план, предложенный в последние дни администрации Клинтона, — яркий пример того, как обоснованные научные исследования и здравый смысл становятся жертвой напористых активистов с крайними взглядами, которые призывают государство наказать крупную глобальную корпорацию.

От проблемы ПХБ сторонники крайних взглядов через несколько лет перешли к более принципиальным вопросам, ставя под сомнение основную роль корпорации. Эти люди часто воспринимают компании как неодушевленные предметы, неспособные на чувства и защиту своих ценностей.

GE — это не кирпичи и здания, а плоть и кровь людей, которые вдохнули жизнь в компанию. GE состоит из людей, живущих по соседству с критиками компании, а их дети ходят в одну и ту же школу. У них одни те же надежды и мечты, обиды и боль.

Корпорации — это люди.

Но крупные корпорации — легкие мишени. А корпорация-лидер — очень большая мишень.

На самом деле GE занимает одно из первых мест в мире в области охраны окружающей среды и соблюдения правил безопасности труда. У нас более 300 производственных объектов и практически нет разногласий с государственными органами различных стран по соблюдению законодательных норм. Федеральные регулирующие органы присвоили почти 60 нашим заводам в США специальное звание STAR за охрану здоровья и безопасность труда.

За последние десять лет мы снизили выбросы 17 химикатов, разрушающих озоновый слой, более чем на 90 %, а общий объем выбросов, который измеряет EPA, — более чем на 60 %.

Бее директора заводов проходят специальное обучение и ежегодно отчитываются об экологической обстановке. Раз в три месяца я получал от каждого отделения отчет о соблюдении норм охраны окружающей среды и безопасности труда.

Иными словами, мы серьезно подходим к этим ворпросам, как и к остальной своей деятельности: задаем высокий стандарт, проводим измерения и требуем отличных результатов.

Конечно, мы не идеальны, но мы всегда стремились стать лучшими.

Мы никогда не жалели денег на экологию, зная, что в конечном итоге так будет лучше для наших финансовых результатов. Только в этом контексте вы сможете понять, почему мы заняли такую твердую позицию в вопросе ПХБ.

Я впервые услышал об этой проблеме случайно, за две недели до Рождества 1975 года. Тогда я был руководителем группы в Питтсфилде. На одном заводе по производству полупроводников менеджер подразделения вскользь упомянул, что Отдел по охране окружающей среды (DEC) штата Нью-Йорк вскоре проведет слушания о возможном нарушении на двух заводах конденсаторов на севере штата, которые сбрасывали ПХБ в реку

Гудзон.

До этого я никогда не имел дела с ПХБ, но как инженер-химик был знаком с вопросом промышленных стоков и заинтересовался слушаниями.

Через два дня у меня было мало дел в офисе, я приехал на слушания и сел в задних рядах зала, не объявив о своем присутствии.

В тот день давал показания свидетель — эксперт со стороны GE: биолог и вице-президент лаборатории. Он утверждал, что его тесты выявили ничтожные уровни ПХБ в рыбе из Гудзона. Но он держался очень неуверенно и с трудом отвечал на четкие вопросы. И чем дольше я его слушал, тем больше мне это не нравилось.

Раз он не убедил меня, то судью и подавно.

После слушания я позвонил генеральному юрисконсульту Арту Пуччини и попросил его приехать в Олбани: вопрос ПХБ оказался достаточно важным, и я решил переночевать в мотеле. Мы с Артом пригласили этого эксперта GE в мой номер и начали подробно расспрашивать о написанных от руки материалах исследования, которые он использовал. В третьем часу ночи мы убедились, что он проявил небрежность в исследовании. Нельзя было пользоваться его данными или представлять их на слушании.

Мне хотелось его придушить!

На следующий день я попросил юристов не полагаться на эти данные и то же самое сказать судье. Через два месяца судья из DEC вынес предварительное постановление, в котором утверждалось, что у «загрязнения ПХБ» было две причины: «злоупотребления со стороны корпорации и недостатки в нормативах», потому что мы использовали ПХБ на законных основаниях и имели разрешение на их сброс, выданное властями штата.

Мне пришлось разбираться с этой проблемой. Мы с Артом начали переговоры с инспектором DEC Питером Берлом, который позже стал президентом Национального общества Одюбона.[29] Посредником выступил административный судья из DEC — профессор права из Колумбийского университета Эйб Софайер. Мы согласились внести $3,5 млн. в фонд очищения реки, поддерживать исследования по ПХБ и прекратить использование этого вещества. DEC штата Нью-Йорк, со своей стороны, согласился внести такую же сумму в фонд очищения реки и освободить нас от дальнейшей ответственности за произошедшее на реке Гудзон.

В итоге мы с Берлом подписали соглашение. Газета The New

York Times опубликовала наше фото с заголовком: «Соглашение о ПХБ между GE и штатом — возможный прецедент» (см. ниже).

THE NEW YORK TIMES, четверг, 9 сентября 1976 г.

Питер А. А. Берл, инспектор Отдела по охране окружающей среды штата Нью-Йорк (слева) и Джон Ф. Уэлч, вице-президент General Electric Company(справа), подписывают в Олбани соглашение об урегулировании дела о сбросах ПХБ в реку Гудзон.

Соглашение о ПХБ между GE и штатом — возможный прецедент

Специально для The New York Times

ОЛБАНИ, 8 сентября. — Профессор права из Колумбийского университета Эйбрахам Т. Софайер, который провел слушания по обвинениям в загрязнении, выдвинутым против General Electric Company со стороны штата, сообщил, что вчерашнее соглашение прекратить загрязнение реки Гудзон химикатами компании стало «эффективным прецедентом для решения ситуаций совиновности».

Вчера Питер Берл, инспектор Отдела по охране окружающей среды штата Нью-Йорк, и Джон Ф. Уэлч, вице-президент GE, подписали соглашение, по которому компания обязуется прекратить сброс токсичных ПХБ (полихлорированных бифенилов) к 1 июля 1977 г.

GE использует ПХБ для производства конденсаторов на заводах, где работает около 1200 человек, в Хадсон-Фоллз и Форт-Эдварде к северу от Олбани. Примерно 25 лет ПХБ сбрасывались в реку Гудзон по окончании производственного процесса.

На прошедших в этом году слушаниях профессор Софайер в течение И дней выслушивал аргументы

сторон. Рекомендуя достигнутое соглашение в качестве примера, профессор Софайер отметил, что GE заранее «запросила и получила» разрешения от федеральных властей и властей штата на сброс ПХБ в Гудзон.

Бывший инспектор штата по охране окружающей среды Огден Р. Рейд предъявил иск компании ровно год назад. До тех пор, как отметил профессор Софайер, «не было никаких заявлений, что GE нарушает стандарты качества воды в этом штате, сбрасывая ПХБ». По словам губернатора Кэри и Берла, это соглашение подчеркивает «совместную ответственность штата и GE за то, что река Гудзон была загрязнена ПХБ».

По словам Берла, именно поэтому власти штата и GE предпримут совместные попытки очистить от ПХБ участок реки Гудзон длиной 50 миль, от Форт-Эдварда до Олбани. Сейчас эти химикаты содержатся в иле на дне реки.

GE и власти штата заплатят по $3 млн за очистку реки. Компания согласилась заплатить еще $1 млн за инициированные властями штата исследования этих токсичных химикатов.

В разговоре с журналистом Софайер назвал это соглашение «эффективным прецедентом для решения ситуаций совиновности». Потом губернатор штата Хью Кэри заявил, что уверен в безопасности воды в Гудзоне и даже может выпить стакан этой воды.

Более того, по этому соглашению от 8 сентября 1976 года власти штата должны были обратиться к федеральным властям, если понадобятся дополнительные средства и действия для охраны здоровья населения и ресурсов. Об этом совершенно четко говорится на третьей странице соглашения:

«В случае, если предусмотренных в данном соглашении денежных средств для принятия мер относительно содержащихся в реке Гудзон ПХБ окажется недостаточно, чтобы обеспечить охрану здоровья населения и ресурсов, то для обеспечения этой охраны Отдел приложит все усилия, чтобы получить дополнительные средства из источников, к которым не относится GE. В рамках этих усилий Отдел подготовит план действий для получения таких средств, включая уточняющие заявки, которые будут поданы в федеральные агентства и/или другие источники средств как можно скорее».

Но на этом проблемы не закончились.

Соглашение было заключено на основе исследований на животных. А я хотел выяснить, вызывают ли ПХБ рак у людей и есть ли риск для наших сотрудников. Но для этого нужно было найти самого авторитетного ученого в этой области, иначе никто не поверил бы в результаты оплаченного компанией исследования. В итоге я обратился к д-ру Ирвину Селикоффу, директору школы экологической медицины при больнице Mount Sinai. Селикофф в свое время обнаружил, что контакт с асбестом может вызвать рак легких, и поэтому пользовался большим уважением среди защитников окружающей среды. Он внимательно выслушал мою просьбу: обследовать наших заводских рабочих, которые больше всего контактировали с ПХБ, много лет работая по самые локти в этом химикате.

Я предоставил Селикоффу полный доступ к нашим сотрудникам, а он собрал группу исследователей и устроил лабораторию на нашем заводе в Форт-Эдварде. Сначала Селикофф обследовал более 300 добровольцев с двух фабрик GE. Именно его исследование, опубликованное в 1982 году, больше всего остального убедило меня в том, что ПХБ не вызывают рак.

Согласно этому исследованию, среди рабочих не было смертей от рака и других серьезных побочных эффектов через 30 лет после первого контакта с ПХБ. Обычно в группе такого же размера, которая не имела значительных контактов с ПХБ, следовало ожидать как минимум восемь смертей от рака.

Другие ученые обследовали сотрудников коммунальных предприятий и компании Westinghouse,[30] которые подвергались значительному воздействию ПХБ. Александр Смит из государственного Национального института по охране труда и промышленной гигиене (NIOSH) наиболее емко описал результаты этой работы: «Если ПХБ действительно вредят здоровью людей, то, казалось бы, это вредное влияние легко обнаружить в группах, которые подвергались самому большому воздействию этих химикатов. Однако ни одно из опубликованных исследований по охране труда или эпидемиологических исследований (включая наши) не показало, что воздействие ПХБ на людей в ходе работы приводит к каким-либо вредным последствиям для здоровья».

Вопрос ПХБ уже поднимался за много лет до нас: произошло два случая, вызвавших ложную тревогу по поводу этих химикатов. Первый инцидент случился в 1930-е годы, когда содержавшая ПХБ смесь химикатов Halowax вызвала серьезные угревидные высыпания и несколько случаев с летальным исходом вследствие поражения печени. Ученый из Гарварда, исследовавший этот

инцидент, сначала сообщил, что самый токсичный компонент этой смеси — ПХБ.

Но после дальнейших исследований он исправил свой вывод, заявив в 1939 году, что ПХБ «почти нетоксичны». К сожалению, об этой поправке узнали немногие. Почти 40 лет спустя — в 1977 году — в отчете NIOSH было сказано, что на инцидент с Halowax продолжают ошибочно ссылаться.

Даже сегодня нам иногда звонят репортеры, считая, что обнаружили новые «сенсационные доказательства» в старых инцидентах с Halowax, которые уже опровергнуты и учеными, и государством.

Во второй раз ложную тревогу вызвал инцидент в Юшо (Япония) в 1968 году. Около 1000 человек, которые применяли для приготовления пищи рисовое масло, начали страдать от сильной угревой сыпи и других симптомов. Когда в масле обнаружили ПХБ, этот инцидент стали называть «заболевание от масла с ПХБ».

Но в ходе дальнейших анализов японские ученые обнаружили, что в масле также содержалось большое количество двух других хлорированных химикатов — побочных продуктов ПХБ, возникающих при высокой температуре. А обследование других рабочих электропромышленности Японии выявило, что у них уровень ПХБ в крови даже выше, чем у пациентов из Юшо; однако они не заболели. Введя обезьянам дозы ПХБ и этих других химикатов, ученые заключили, что именно другие химикаты вызвали инцидент в Юшо.

Из-за этих случаев ложной тревоги американская исследовательница доктор Рената Кимброу провела для государственных органов США одно из первых исследований ПХБ на крысах. Доктор Кимброу обнаружила, что у крыс, которым скармливали ПХБ в больших дозах, увеличивалось количество опухолей в печени. Она активно занималась этой работой в середине 1970-х, работая в Центрах по контролю и профилактике заболеваний, а потом в EPA. Для повторного изучения ПХБ я опять искал ученого с безупречной репутацией и авторитетом. И в апреле 1992 года мы попросили доктора Кимброу взяться за это задание.

Нашими исследованиями по ПХБ руководил Стив Рэмси, в прошлом директор подразделения по внедрению решений по охране окружающей среды в Министерстве юстиции. Он возглавил в GE отдел охраны окружающей среды и безопасности труда. Зная, что критики скептически отнесутся к финансируемым GE исследованиям, Стив Рэмси и один из наших ученых — доктор Стив Гамильтон — образовали консультативную

группу для экспертной проверки исследований, в том числе проведенных Кимброу. Эта группа состояла из государственных и университетских исследователей США под руководством доктора Артура Аптона, бывшего директора Национального института исследований рака.

Кимброу исследовала почти всех, кто работал в 1946–1977 годах на двух заводах GE: в Хадсон-Фоллз и Форт-Эдварде. Для их поиска пришлось нанять частных сыщиков, которые подняли нужную документацию — платежные ведомости, старые телефонные справочники, свидетельства о смерти. В этих исследованиях приняло участие около 7075 нынешних и бывших сотрудников.

В 1999 году доктор Кимброу обнародовала отчет с поразительными результатами. Смертность от всех видов рака среди сотрудников на наших заводах была такой же или значительно ниже, чем среди населения в целом и в каждом регионе в частности.

Проверяя работу Кимброу перед принятием окончательного решения, EPA обратилось за экспертной оценкой к эпидемиологу Центра Норриса по комплексным исследованиям рака при университете Южной Калифорнии доктору Томасу Мэку. В письме к директору группы EPA по методам риска он написал: «Я пришел к заключению, что работа Кимброу хорошо спланирована, надлежащим образом проанализирована и добросовестно истолкована. Последующие врачебные наблюдения над пациентами проведены полностью. Я делаю вывод о точности заключительных утверждений в этой работе. Я считаю, что можно понизить приоритетность, присвоенную ПХБ».

Мы знаем об оценке доктора Мэка только потому, что получили его из архивов EPA, послав туда запрос по закону о свободе информации.[31] Последнее предложение его письма наводит на размышления: *«Я уверен, что эта оценка не принесла вам особой пользы, но это лучшее, на что я способен».*

Вряд ли общественность узнала бы о ней, не получи мы ее у EPA, прибегнув к помощи закона.

Во время этого длительного спора наши оппоненты изображали GE нечуткой большой компанией, заводы которой сбрасывали ПХБ в Хадсон-Фоллз и Форт-Эдварде, штат Нью-Йорк.

Но мы использовали их не просто так, а по требованиям строительных и пожароохранных норм. Раньше изолирующие материалы воспламенялись и даже взрывались, и ПХБ стали настоящим спасением. Штат Нью-Йорк одобрил наши выбросы и выдал на них разрешения.

Что же говорят о нас критики, вооружившись проблемой

ПХБ?

Во-первых, они заявляют, что у GE больше свалок, на которых распространяется действие закона о Суперфонде, чем у любой другой компании. (В 1980 году Конгресс принял закон об очистке площадок, которые раньше использовались как свалки отходов; его стали называть «законом о Суперфонде»[32]). Тем самым критики подразумевают, что мы поступали неправильно. Да, у нас много этих свалок — 85, но они возникли из-за нашей долгой истории и размеров: GE была основана еще в 1892 г. и по количеству фабрик и городов, в которых они находятся, опережает другие компании в мире. Как и большинство других фирм, мы избавлялись от отходов в законном порядке, при необходимости получая на это разрешения от государства.

На большинстве этих свалок, оговоренных в законе о Суперфонде, отходы GE составляли менее 5 %, а остальное свозили туда десятки других организаций, включая городские власти, другие фирмы и мусороуборочные компании. GE серьезно относится к своей ответственности за эти площадки: за последние десять лет на их очистку мы потратили почти $1 млрд.

Критиковать нас за эти свалки — все равно что критиковать человека за седину: ведь ее причина не в характере, а в возрасте.

Еще часто жалуются, что мы оспариваем закон о Суперфонде, чтобы не платить за очистку прежних свалок. Да, мы оспорили раздел этого закона. Американцы привыкли отстаивать свои права в суде, каким бы ни был повод — нарушение правил дорожного движения или убийство.

Но когда EPA издает приказ в соответствии с законом о Суперфонде, у нас нет выбора: нужно выполнять его или нести ответственность — возмещение убытков в тройном размере и ежедневно начисляемые штрафы. Этот закон дает EPA полномочия издавать приказы неограниченной сферы применения; сначала надо их выполнить, а право их оспорить вы получаете лишь много лет спустя, когда EPA решает сообщить вам, что работа выполнена.

Такой закон я называю: «сначала стреляем, потом задаем вопросы».

Мы убеждены, что это неправильно. Я, конечно, инженер-химик, а не специалист по конституционному праву. Но разве этот закон соответствует нашей Конституции? Он лишает нас основного права на надлежащую правовую процедуру. Сейчас EPA использует этот закон в своем предложении о выемке ила из Гудзона.

Сегодня EPA заявляет, что в Гудзоне безопасно купаться, кататься на лодках и брать из этой реки питьевую воду. В долине

Гудзона живет множество белоголовых орланов и других представителей животного мира. А предложение властей произвести выемку ила основано на крайней оценке риска:

> «Если человек будет съедать около 227 г рыбы каждую неделю в течение 40 лет, EPA утверждает, что его риск заболеть раком может повыситься на 1 из 1000».

Иными словами, возможность повышения риска на один из тысячи возникает, если есть рыбу 52 раза в год в течение сорока лет.

К тому же есть рыбу из этой реки запрещено уже двадцать лет, а уровни ПХБ в воде и рыбе упали на 90 % с 1977 года. Было проведено более 20 исследований, по большей части совершенно независимых от GE, которые не выявили никакой связи между ПХБ и раком. В конце концов, организм крыс и людей по-разному реагирует на воздействие ПХБ. А содержание ПХБ в рыбе уже снизилось до трех-восьми частей на миллион. А безопасный уровень для продажи на рыбном рынке, установленный Администрацией по контролю за продуктами питания и лекарствами США, — две части на миллион.

Подумайте о масштабных последствиях мер, которые предлагает EPA: требуется извлечь из Гудзона около 3 629 000 тонн ила, чтобы удалить предположительно 45 360 кг ПХБ. Выемка ила будет продолжаться круглые сутки, шесть дней в неделю, по шесть месяцев каждый год; на реке постоянно будет находиться около 50 катеров и барж, а для перекачки понадобятся километры труб.

EPA предлагает построить вдоль реки заводы, чтобы высушивать ил, который придется увозить в десятках тысяч грузовиков или вагонов. После извлечения этого ила предлагается высыпать в реку около 907 200 тонн песка и гравия, а водолазы должны будут посадить 1 млн водных растений на замену уничтоженным.

Но выемка ила не очистит Гудзон от ПХБ; более того, они поднимутся со дна и поплывут по течению.

Представьте, что кто-нибудь сделает коммерческое предложение вычерпать что-то со дна реки Гудзон, а для этого разрыть ее берега, разрушить экосистему и срубить деревья, чтобы расширить дороги через сельскохозяйственные земли и частные владения.

Это стало бы экологической катастрофой., Зачем вообще разрывать Гудзон? EPA само отказалось от идеи выемки ила в 1984 году, заявив, что это может разрушить экосистему, а теперь вдруг вспомнило об этой идее. С тех пор изменилась только

политика, а уровни ПХБ в рыбе снизились до смешных цифр.

Компания потратила более $200 млн. на исследования и очистку. Раньше из земли под нашими старыми заводами просачивалось более двух килограммов ПХБ в день, но нам удалось сократить это количество до 85 граммов, а современная технология может позволить нам свести этот показатель к нулю. Возможно, выемка ила сократила бы содержание ПХБ в рыбе до определенного уровня; но есть и другой способ добиться тех же результатов — контроль над источниками загрязнения в сочетании с естественным процессом отложения осадков в реке; при этом ПХБ не поднимутся со дна и река не будет разрушена.

В этом предложении поражает и то, что при его подготовке EPA не проанализировало менее разрушительные и пагубные альтернативы.

И дело здесь не в деньгах. Мы заплатим любую сумму, лишь бы сделать все правильно.

Мы потратили более $10 млн. на информационную кампанию для жителей в верховьях Гудзона, чтобы рассказать об этой ситуации и объяснить наше сопротивление выемке ила. Активисты опять остались недовольны — главным образом не содержанием кампании, а самим фактом ее проведения: они считают, что мы должны беспрекословно выполнять приказы.

В некоторой степени нам удалось сообщить факты обществу. Опросы показывают, что жители верховьев Гудзона, от Вашингтона до графства Дачесс, не согласны с предложением EPA в соотношении более трех к одному. Против выемки ила возражают более 60 местных органов управления и организаций в верховьях Гудзона. В окончательном решении EPA следует учесть мнение людей, на которых больше всего отразится это предложение.

К сожалению, суть этой проблемы — уже не ПХБ, не здоровье людей, не наука и не самые подходящие меры для Гудзона. Все свелось к политике и к стремлению наказать успешную компанию.

Неужели вы поверите, что я и мои коллеги заняли бы такую позицию, если бы знали, что ПХБ вредят людям? Никогда!

Честность компании — превыше всего. Это первая и самая важная ценность в любой организации. Честность выражается не только в соблюдении буквы и духа закона, но и в том, чтобы правильно поступать и отстаивать свою правоту.

Мы убедились, что ПХБ не вредят ни нашим сотрудникам, ни соседям. Мы тратим сотни миллионов долларов и применяем передовые научные идеи, чтобы очистить места своих бывших свалок и Гудзон наиболее щадящим с точки зрения экологии

методом. И мы продолжим нести необходимые расходы.

С того дня, когда моя мама оплакивала Франклина Рузвельта, я повидал многое. Да, теперь я отношусь к государственным органам скептически, но надеюсь, что до цинизма не дойдет. Только компания, в которой безупречная честность сочетается с ресурсами для борьбы за правое дело, может позволить себе бросить вызов государству.

К счастью, у нас есть и то и другое.

Часть IV
Инициативы, преобразившие GE

Если вам нравится бизнес, вам обязательно понравится GE.

Если вас привлекают новые идеи, вы обязательно полюбите GE.

В наших направлениях бизнеса работает более 300 000 сотрудников. Каждый из них знает, что мы поощряем создание и совместное использование новых идей.

И они возникают повсюду благодаря подходу «без границ». Это неформальный процесс, но мы регулируем и направляем его с помощью встреч по операционным вопросам. Предположим, что на Сессии Си отделения энергосистем один из участников предлагает задействовать источники снабжения в Венгрии.

На следующий день в соседнем отделении, например медицинском, мы хвастаемся идеей, возникшей у их коллег. И вскоре медицинское подразделение тоже начинает какой-то проект в Восточной Европе. Это бурный, неформальный, а иногда и забавный процесс, результаты которого впечатляют: обмен передовыми приемами работы и лучшими людьми дает разным отделениям импульс к усовершенствованию. Благодаря этому организация получает огромную выгоду.

В 1990-е годы мы осуществляли четыре основные инициативы: глобализацию, развитие услуг, программу «Шесть сигм» и электронный бизнес.

Каждая из них возникла из скромной идеи — «семечка», которое дало ростки, попав на благодатную почву нашей операционной системы. Эти инициативы принесли богатые плоды и внесли огромный вклад в быстрые темпы роста компании за последние десять лет.

Инициативы — это не идеи-однодневки.

По нашему определению, инициатива — нечто всеобъемлющее: она обладает достаточным масштабом и актуальностью, чтобы оказать значительное влияние на компанию. Инициатива долговечна и меняет характер организации. Я стал ярым сторонником инициатив, из каких бы источников они ни возникали, и следил за их воплощением с маниакальной увлеченностью, которая граничила с безумием.

Инициативы появляются откуда угодно. Например, глобализация стала инициативой Паоло Фреско. Послепродажное обслуживание начало активно развиваться после того, как участники одного из курсов в Кротонвилле порекомендовали нам

более широко определить рынки, чтобы ускорить рост компании. Инициатива «Шести сигм» возникла в результате опроса сотрудников, проведенного в 1995 году: оказалось, что они считали наше качество приемлемым, но верили в возможность его значительного улучшения. И наконец, электронный бизнес: возможно, эта инициатива запоздала, но ее нельзя было проигнорировать. Даже не обладая достаточными знаниями, мы все решили примкнуть к революции, веря в то, что наша операционная система подскажет правильное направление действий.

Воплотить инициативы в жизнь помогла настойчивость высшего руководства и его преданность выбранному курсу. Мы поручали каждую инициативу лучшим людям, а потом обучали их, измеряли их эффективность и сообщали об их результатах. В конечном итоге каждая инициатива должна была развивать людей и улучшать наши финансовые результаты.

Чтобы активно продвигать инициативы среди сотрудников, сухих рациональных доводов было недостаточно; требовались более действенные методы. Поэтому руководители каждого отделения поручали сотрудникам класса А возглавить каждую инициативу. А мы — высшее руководство — сообщали компании, как мы вознаграждаем людей за воплощение инициатив: повышениями зарплаты, предоставлением опционов и поощрением образцовых сотрудников на собраниях компании.

Сотрудники судят о важности инициативы по человеку, который ею руководит. Это отношение особенно сильно повлияло на успех нашей инициативы «Шесть сигм». Если бы мы не поручили ее воплощение нашим лучшим сотрудникам, ее могли бы воспринять как очередную «программу обеспечения качества».

Мы снова и снова подчеркивали важность всех своих инициатив в Бока-Ратоне, на каждом ежеквартальном собрании КИС, на аттестациях сотрудников в апреле, на встречах по планированию в июле, на собрании высших руководителей в октябре и на обсуждении оперативных планов в ноябре.

Мы неустанно отслеживали воплощение инициатив в жизнь.

Понять, насколько глубоко прижились инициативы в организации, помогали ежегодные опросы сотрудников. В 1995 году мы анонимно опросили 1500 человек, а сегодня их уже 16 000. Их ответы служат для нас одновременно компасом и детектором лжи. Так мы получали правдивую картину того, как организация воспринимает наши сообщения.

Например, перед внедрением программмы «Шесть сигм» мы спросили сотрудников в 1995 году, согласны ли они с высказыванием: «Действия этой компании четко показывают, что

качество — высший приоритет». С этим не согласились около 19 % из 700 высших исполнительных руководителей; в 2000 году этот показатель упал до 8 %. В 1995-м из 3000 исполнительных руководителей четверть была с этим не согласна. Через пять лет эта цифра составила всего 9 %.

Чтобы добиться успеха инициативы, нужна целеустремленность. Руководство должно всеми своими действиями демонстрировать полную преданность инициативе и строго следить за ее воплощением.

Как мы и предполагали, инициативы оказали воздействие на результаты основной деятельности. Темпы роста валового дохода за последние пять лет удвоились, а прибыли от основной деятельности выросли с 14,4 % в 1995 году до 18,9 % в 2000 году.

Глава 19
Глобализация

GE всегда была глобальной коммерческой компанией.

В конце XIX века Томас Эдисон установил систему электрического освещения из 3000 лампочек на Виадуке Холборн в Лондоне. В начале XX века GE построила крупнейшую электростанцию в Японии. Несколько первых CEO компании по одному-два месяца путешествовали, разыскивая заказы в Европе и Азии.

Я рано приобщился к глобализации.

В середине 1960-х мы с Рубеном Гутоффом образовали два совместных предприятия в отделении пластмасс: одно с Mitsui Petrochemical в Японии, второе — с AKU, компанией по производству химикатов и волокон в Голландии. Mitsui и AKU были крупными химическими корпорациями и не уделяли внимания нашему маленькому проекту по специальным пластмассам, но мы были связаны долгосрочными договорами. Нужно было искать выход.

Я никогда не забуду окончательные переговоры с Mitsui. Мы с Томом Фицджеральдом, директором по продажам в отделении пластиков, обедали в отеле Okura в Токио с руководителями Mitsui, сняв обувь и сидя на полу. После первых дней переговоров я составил черновики двух писем о намерениях с разными вариантами развития отношений. Первое письмо предусматривало расторжение договора с уплатой небольшого вознаграждения, а второе подробно описывало, что мы будем делать, если Mitsui не захочет «развода». В этом случае мы собирались размыть их долю.

К моей радости, за обедом выяснилось, что представители Mitsui не меньше нашего хотят побыстрее расторгнуть договор. Я тут же передал им документ, где говорилось о продолжении сотрудничества, но посмотрел на свой экземпляр и понял ошибку.

Я выпалил: «Боже, здесь опечатка!»

Выхватив у них первый документ, я вытащил из портфеля второй. Они подписали его, и мы смогли искать в Японии нового партнера. Том, наверное, тысячу раз рассказывал всем эту историю, в которой его начальник оказался таким олухом.

Мы также расторгли сделку с AKU, на этот раз без ляпов с моей стороны. AKU потратила $20–30 млн. на постройку опытного завода по производству полифениленоксида (ПФО). Но они потеряли интерес к этому материалу после того, как

выяснилось, что его сложно использовать в качестве волокна.

Вице-президент AKU за закрытие завода попросил около двух миллионов долларов компенсации. Я ответил, что на утверждение такой суммы в нашей компании уйдет не один месяц и положительный исход вовсе не гарантирован. Однако у меня было достаточно полномочий, чтобы заплатить $500 000, и я мог дать ему эти деньги сразу. Он принял это предложение, и мы образовали в Европе компанию, полностью находившуюся в нашей собственности.

Мы знали, что в Японии нам нужно наладить дистрибуцию и найти относительно небольшого партнера. Мы рассмотрели несколько кандидатур и выбрали компанию Nagase, местного дистрибьютора пленки Kodak. Я договорился с главой семьи Нагасе о сотрудничестве: мы предоставляли продукт и технологию, а они — знания о сложном рынке дистрибуции в Японии. Вместе мы должны были инвестировать в местные заводы, чтобы производить пластмассы для японского рынка. Сегодня это партнерство — основа направления пластмасс GE в Азии. Ту же модель мы использовали для сделки по медицинским системам в конце 1970-х годов с Шозо Йокогавой из приборостроительной компании Yokogawa.

Этим деловым отношениям уже больше 25 лет, и они только крепнут со временем. GE — большая компания, но она состоит из множества малых частей. Удачные сделки с Nagase и Yokogawa подтвердили, что мы успешнее всего сотрудничаем с небольшими компаниями, для которых наши проекты жизненно важны. Когда возникал спорный вопрос, наши люди всегда могли решить его с высшим руководством компании-партнера, не продираясь через множество уровней бюрократии.

Я помню, как меня раздражало, что японцы долго принимают решения. Но за обоснованность окончательного решения можно было поручиться. Я уже больше 35 лет работаю с японскими предпринимателями, и почти все деловые отношения с ними превратились в прочную дружбу.

В первые годы на посту CEO я заключил всего несколько сделок вне США, посещая Европу и Азию раз в год для обзора текущей деятельности. Одна из этих ранних сделок — совместное предприятие в 1986 году с японской компанией Fanuc — была очень похожа на сотрудничество с Yokogawa и Nagase. Я всегда восхищался Fanuc и ее президентом, доктором Сеюмоном Инабой. Компания была бесспорным лидером в производстве устройств программного управления для станков, а мы тогда пытались запустить проект автоматизации фабричного производства. Нам не удавалось завоевать клиентов с помощью концепции «фабрики

будущего». Несмотря на лозунги типа «Автоматизация, переселение или исчезновение», у нас было мало заказов. Мы располагали только дистрибуцией в США и двумя сильными позициями в продуктовых нишах.

Я попросил директора GE Japan Чака Пайпера посетить доктора Инабу и рассмотреть вопрос возможного партнерства. Чак несколько раз съездил в Fanuc, подготовив почву для моей встречи с доктором Инабой в Нью-Йорке в ноябре 1985 года.

Мы сразу достигли взаимопонимания: наша дистрибуция и технология производства продукции Fanuc прекрасно подходили друг другу. А через две встречи мы заключили соглашение стоимостью в $200 млн. — крупнейшую для нас международную сделку в 1980-е годы. Fanuc и доктор Инаба оказались такими же прекрасными партнерами, как Nagase и Yokogawa, и наше совместное предприятие на условиях 50/50 процветало. Это спасло нашу «фабрику будущего».

Следует признать, что в первой половине 1980-х годов я не уделял большого внимания глобальному развитию компании, хотя образовал отдельный международный сектор и поручил CEO отделений заниматься глобальной деятельностью на своих участках работы. Международный сектор пока был у нас на вторых ролях.

Я всегда был убежден, что нет глобальных компаний как таковых, а есть глобальные направления бизнеса. Я тысячу раз произносил эту речь, чтобы наши CEO поняли, что они обязаны заниматься глобализацией своих направлений.

В начале 1980-х действительно глобальными направлениями GE были только пластмассы и медицинские системы. GE Capital приобретало только активы в Северной Америке. Мы производили авиадвигатели и энергосистемы в США, но продавали их по всему миру. В 1970-е годы GE образовала с французской компанией Snecma совместное предприятие по разработке авиадвигателя для самого популярного коммерческого самолета в истории — Boeing 737.

По-настоящему мы взялись за глобализацию благодаря Паоло Фреско. В 1986 году он был назначен старшим вице-президентом по международной работе, получил офис в Лондоне, статус руководителя подразделения, но без ответственности за операции. Высокий, красивый, привлекательный, любезный, Паоло идеально подходил на роль глобального руководителя. Он родился в Италии, получил юридическое образование и пришел в GE в 1962 году. Паоло был вице-президентом по Европе, Ближнему Востоку и Африке и одним из лучших специалистов GE по переговорам.

Паоло был ярым сторонником глобализации в GE. На каждой встрече он настаивал на том, чтобы коллеги составляли планы глобального расширения. Иногда он проявлял назойливость, выпытывая у CEO отделений сведения об их международной деятельности и докучая людям просьбами заключать сделки, которые выведут нас на глобальную арену. Он все время путешествовал, быстро приспосабливался к любым часовым поясам и по крайней мере раз в месяц отправлялся в международные командировки.

Мы с ним вместе путешествовали по миру 15 лет — по одной-две недели трижды в год. Мы прекрасно поладили и часто брали с собой жен. К счастью, наши жены тоже очень подружились, и пока мы выстраивали отношения и заключали сделки с иностранными партнерами, они изучали местные достопримечательности и культуру.

Прорыв в инициативе глобализации произошел в 1989 году. Все началось со звонка лорда Арнольда Вайнстока — председателя General Electric Co. Ltd. в Великобритании (несмотря на одинаковые названия, наши компании никак не были связаны. И лишь в 2000 году, когда GEC сменила название на Marconi, мы смогли приобрести все права на название GE).

Вайнсток позвонил мне за помощью, так как его компании угрожало недружественное поглощение. Наша команда отправилась в Лондон на встречу с GEC: Паоло, Деннис Даммерман, Бен Хайнеман и я. Попытка поглощения активно освещалась в СМИ, и репортеры деловых изданий следовали за нами по пятам. Приблизившись к заключению сделки в процессе переговоров, мы сделали перерыв и вернулись в свой лондонский офис, чтобы дать GEC время обдумать наше предложение. Мы договорились, что Вайнсток позвонит мне, назвавшись именем нашего вице-президента — Эда Худа.

Он так и сделал, но один из ассистентов в офисе отвечал ему, что мы все на встречах и перезвоним ему позже. В конце концов Вайнсток дозвонился до секретаря Паоло — Лин. Она знала голос Эда Худа, но все равно пришла к нам в конференц-зал и сообщила:

— По-моему, кто-то из репортеров пытается пробиться к вам под именем Эда Худа. У него сильный британский акцент.

— О господи! — воскликнул я. — Я забыл предупредить, что Вайнсток будет нам звонить под именем Эда.

Наверное, Вайнсток решил, что мы просто набиваем себе цену.

Но это нам не помогло. Он и сам был мастак в этой игре — очень проницательный, хитрый и умный человек. В нем будто

сидело две натуры: вне офиса он был отличным рассказчиком, очаровательным и любезным. У него были скаковые лошади в той же конюшне, что и у королевы, роскошные дома со множеством произведений искусства и жена-красавица. К тому же Вайнсток был щедрым и гостеприимным хозяином.

Но на работе он воплощал образ классического счетовода-крохобора. Его скупость чувствовалась в унылом центральном офисе GEC в Лондоне: свет был тусклым, мебель — немногочисленной, а коридоры — такими узкими, что мимо открытой двери нужно было проходить боком. В туалет заходили с узкой лестничной площадки, и внезапно открывшаяся дверь могла столкнуть вас по ступеням на два пролета вниз.

Вайнсток, сидевший в подтяжках за своим столом прямо под висячей лампой, казался внушительной фигурой. Он часто смотрел поверх очков, сгорбившись над увесистыми гроссбухами, и цветными карандашами обводил все цифры, которые не отвечали его ожиданиям.

Хотя он был сложным человеком, в общем с ним было интересно общаться.

В результате переговоров мы с GEC создали ряд совместных предприятий и осуществили несколько приобретений в апреле 1989 года в области медицинских систем, бытовой техники, энергосистем и распределения электроэнергии. Эти сделки принесли GE хорошее промышленное направление, дав нам «зацепку» на европейском рынке газовых турбин и долю в направлении бытовой техники GEC в размере 50 %.

В том же году Паоло помог нам приобрести контрольный пакет акций Tungsram — одной из крупнейших и старейших компаний Венгрии. Мы узнали о возможности этого приобретения, когда искали в Австрии место для постройки завода осветительного оборудования у границы с Венгрией. Даже при коммунистах Tungsram обладал прекрасной репутацией и значительными технологиями. Это была крупнейшая компания по производству осветительного оборудования за пределами «большой тройки»: Philips, Siemens и GE.

Приехав в Венгрию с небольшой командой, Паоло начал переговоры и каждый вечер отчитывался о результатах по телефону из отеля Hilton в Будапеште. Но вскоре он начал замечать некоторые странности: казалось, представители Tungsram реагировали на то, что он рассказывал по телефону только мне.

Паоло сообщил мне о своих подозрениях, что венгры подслушивают наши разговоры. И мы начали нести всякую чушь, чтобы проверить, отреагируют ли они на следующий день.

Реакция не заставила себя ждать. Тогда мы с Паоло стали использовать эти звонки с выгодой для себя: например, он сказал мне, что венгры хотят за контрольный пакет $300 млн. Я ответил: «Послушай, если завтра они попросят больше $100 млн., откажись и уходи».

Наутро их требования стали более реалистичными. А когда мы хотели защититься от прослушивания, один из руководителей GE ехал на поезде в Вену или звонил из звуконепроницаемой телефонной будки в американском посольстве. А потом мы продолжали игру на отельном телефоне. В конечном счете это нам только помогло.

Мы приобрели 51 % Tungsram за $150 млн. (а оставшуюся долю выкупили через пять лет).

А на следующий день пала Берлинская стена. Так, сами того не подозревая, мы заключили первую крупную сделку в новой Восточной Европе. С тех пор как мы начали производить лампочки благодаря Томасу Эдисону, осветительное оборудование было почти исключительно американским направлением. Сделка с Tungsram, а также приобретенный в 1991 году контрольный пакет акций компании по осветительному оборудованию Thorn в Великобритании сделали GE производителем лампочек номер один в мире, а доля компании на рынке Западной Европы превысила 15 %.

Еще одним памятным глобальным событием стала моя поездка в Индию в конце сентября 1989 года. Паоло вытащил меня туда в первый раз, и я сразу же полюбил индийский народ. Паоло построил прекрасные отношения с выдающимся индийским предпринимателем и риэлтором К.П.Сингхом.

Сингх был высоким, элегантным аристократом с повадками истинного джентльмена. Он подготовил для нас программу поездки — четыре дня беспрерывных встреч днем и развлечений вечером.

После дневных встреч с деловыми и государственными лидерами в Дели, включая премьер-министра Раджива Ганди, нас ожидал незабываемый вечер. Сингх пригласил всех значительных деятелей в свое поместье на грандиозный прием. Под музыку двух оркестров сотни людей общались у бассейнов, наполненных лепестками цветов, и столов, которые ломились от угощений из всех стран мира.

Вот это гостеприимство!

Деловые встречи продолжались еще два дня. Во время поездки мы должны были выбрать партнера — высокотехнологичную компанию для содействия в разработке недорогой продукции в направлении медицинских систем. Чак

Пайпер, который инициировал сделку с японской компанией Fanuc, получил повышение и теперь возглавлял отделение медицинских систем GE в Азии. Он выбрал двух окончательных кандидатов на место партнера и пригласил их в наш отель в Дели. Это были два успешных индийских предпринимателя: один — яркий и общительный, а второй — сдержанный.

Нам с Паоло очень понравилась презентация более яркого предпринимателя, который оживленно представил свои планы. А сдержанный бизнесмен — Азим Премджи — выступил вторым и вдумчиво изложил аргументы в пользу сотрудничества с его компанией, Wipro. Чак решил, что нам нужен Премджи. К.П.Сингх, который присутствовал на всех наших встречах, сохранял нейтралитет: ему нравились обе кандидатуры.

Потом Чак изложил аргументы в пользу Wipro в письменном виде. Мы с Паоло решили согласиться на предложение Чака и образовать совместное предприятие с Премджи на условиях 50/50. Медицинское предприятие достигло процветания, и компания Wipro значительно расширила свои возможности в области программного обеспечения, став символом высокотехнологичного производства Индии. А Премджи заработал миллиарды и стал одним из богатейших бизнесменов мира.

На последний день нашего визита К.П.Сингх запланировал посещение Тадж-Махала. Вечером накануне мы прилетели в Джайпур. То, что произошло дальше, затмило даже впечатления от первого дня в Индии.

К.П.Сингх превзошел себя. У отеля — бывшего дворца махараджи — нас встретили ярко одетые наездники на лошадях и погонщики на слонах. Вся лужайка перед отелем была украшена свежими цветами в форме логотипа GE.

В тот вечер в Джайпуре был званый ужин во дворце махараджи. А потом в нашу честь устроили грандиозный фейерверк — я никогда не видел ничего подобного! По длинным извилистым коридорам мы поднялись на крышу, где сели на огромные подушки и великолепные старинные ковры.

Мне так и хотелось ущипнуть себя, чтобы убедиться, что я не сплю. Это был прием, достойный королей. Хозяева не пожалели средств на то, чтобы мы полюбили Индию и стали инвестировать в местный бизнес.

На следующий день меня поразили контрасты: по пути к великолепному Тадж-Махалу наша машина пробиралась по немощеным улицам между животными. А за этим прекрасным произведением архитектуры на другом берегу реки виднелась огромная «тарелка» спутниковой связи: так можно было одним

взглядом охватить картину старого и нового мира.

Усилия Сингха и его друзей не пропали зря: мы полюбили Индию и увидели там множество возможностей.

На ежегодном собрании высших руководителей через месяц я объяснил, что на Индию можно сделать ставку: в этой стране была сильная судебная система, потенциальный рынок и множество людей с прекрасными техническими навыками.

Я рассматривал Индию как огромный рынок с быстро растущим средним классом — 100 млн. человек при населении в 800 млн. У индийцев были такие преимущества, как прекрасное образование и владение английским языком. В стране было множество предпринимателей, которые стремились сбросить кандалы государственной бюрократии.

Но, несмотря на высокий интеллектуальный уровень, Индия отставала в развитии инфраструктуры. Я решил, что бюрократия поможет решить проблемы с инфраструктурой и частично избавиться от волокиты.

С одной стороны, я глубоко заблуждался. Наши попытки производства осветительного оборудования и бытовой техники оказались неудачными. В выработке электроэнергии то и дело происходили сбои. В направлениях финансовых услуг и пластмасс мы достигли скромных успехов. Только медицинские системы добились большего.

Но с другой стороны, я оказался совершенно прав. Настоящим преимуществом Индии оказались колоссальные интеллектуальные способности и энтузиазм ее народа. В Индии мы нашли талантливых ученых, инженеров и управленцев, которые сегодня работают почти во всех отделениях GE.

* * *

В начале 1990-х мы стимулировали свой глобальный рост, приобретая компании, образуя альянсы и поручая лучшим людям международные задания. Конец 1991 года ознаменовался двумя важными шагами. Мы назначили Джима Макнерни, одного из лучших CEO отделений, на только что созданную должность президента GE Asia. Он должен был не руководить отделениями, а продвигать этот регион, демонстрируя его потенциал влиятельным бизнесменам. Его обязанности включали поиск сделок, построение деловых контактов и поддержка Азии как перспективного региона. Джим умел убеждать и добился на своем посту больших успехов.

Через восемь месяцев после его переезда в Азию мы

назначили руководителем по международным продажам Дела Уильямсона — бывшего директора по продажам и маркетингу в отделении энергогенерации в Скенектади. Мы отправили Дела в Гонконг; это был логичный шаг, так как от клиентов в США перестали поступать заказы на электростанции. Именно в Азии были возможности развития этого бизнеса. Когда руководитель такого ранга, как Дел, получил важное задание далеко от «Мамы Скенектади», это произвело большое впечатление на организацию.

Символичность этих действий потрясла компанию. Внезапно мы стали слышать от людей: «Глобализация — не пустое слово; это серьезно». И это подтвердили цифры: наши глобальные продажи выросли с $9 млрд. в 1987 году (19 % общих доходов), когда Паоло назначили старшим вице-президентом, до $53 млрд. (более 40 % наших общих доходов сегодня).

* * *

Еще одной важной частью нашей стратегии стал нетрадиционный подход к глобализации: мы уделяли основное внимание тем регионам мира, которые переживали переходный период или не пользовались популярностью. Мы считали, что именно там риск мог окупиться лучше всего.

В первой половине 1990-х годов Европа переживала спад, но мы увидели там много возможностей, особенно в сфере финансовых услуг. В середине 1990-х, когда в Мексике произошла девальвация песо и в экономике царил беспорядок, мы организовали там более 20 приобретений и совместных предприятий, значительно увеличив производственную базу. В конце 1990-х мы открыли направление финансовых услуг в Японии, которая до этого долгое время не пускала иностранных инвесторов. Мы не стремились к сиюминутной выгоде, а строили компании на долгий срок.

Приобретя бывшие государственные компании CGR во Франции, Tungsram в Венгрии и Nuovo Pignone в Италии в 1994 году, мы получили неприбыльные или малоприбыльные направления. Они дали нам новые возможности дистрибуции или хорошие технологии, что помогло нам в глобализации отделений медицинской аппаратуры, осветительного оборудования и энергосистем.

Подразделение GE Capital занялось глобальным расширением в начале 1990-х, главным образом в Европе, приобретая страховые и кредитные компании. Этот процесс пошел активнее,

когда Гэри Вендт в 1994 году в Лондоне нанял Кристофера Маккензи. При поддержке Гэри Кристофер занялся развитием нашего бизнеса в Европе. С 1994 до 2000 года GE Capital приобрело активы на $161 млрд., включая активы на $89 млрд. вне США. Подразделению GE Capital Services понадобилось некоторое время, чтобы освоить эту инициативу, но потом процесс глобализации заметно активизировался.

Успех не пришел к нам в одночасье. Например, положительные результаты сделки с Thomson в медицинском направлении проявились как минимум через десять лет. После покупки Tungsram нам тоже пришлось немало поработать. Но мы гордимся тем, что приобрели три государственных предприятия — CGR, Nuovo Pignone и Tungsram — и превратили их в активные и прибыльные компании.

Конечно, некоторые идеи потерпели неудачу. Выбирая направление бизнеса, чтобы выйти на рынок Китая, мы остановились на осветительном оборудовании и думали, что будем конкурировать там с привычными глобальными соперниками. Но оказалось, что почти все китайские города строили фабрики по изготовлению лампочек, и сегодня таких производителей в стране более 2000.

Не все попытки заключения глобальных сделок завершились удачно, а некоторые оставили неприятный осадок. Но я припоминаю только один-два случая обманутого доверия и недобросовестности. Самый неприятный инцидент произошел в 1988 году. Тогда мы с Паоло встретились с CEO компании Philips в Эйндховене (Нидерланды), узнав, что он заинтересован в продаже направления бытовой техники, способного усилить наши позиции на европейских рынках.

Став CEO Philips в середине 1980-х, он хотел изменить компанию с помощью смелых идей. Он рассказал нам, что хочет продать крупное направление бытовой техники, в котором его компания была вторым по величине европейским игроком, и согласился подумать о продаже медицинского направления. Он даже не был уверен, что продолжит производить осветительное оборудование, хотя Philips был нашим крупнейшим конкурентом в производстве лампочек.

Ему нравились полупроводники и бытовая электроника.

Когда мы ехали в аэропорт после встречи, я повернулся к Паоло.

«Ты когда-нибудь слышал на одной встрече два противоположных мнения об одних и тех же направлениях бизнеса? Не может быть, чтобы мы оба рассуждали правильно. Один из нас обязательно сядет в лужу».

После встречи мы начали переговоры о покупке направления бытовой техники; их вели президент Philips (по поручению CEO) и Паоло. Мы согласовали цену, провели анализ финансового состояния направления за несколько недель и думали, что сделка у нас в кармане. Но мы глубоко заблуждались.

На следующий день после того, как они договорились о цене и пожали друг другу руки, президент Philips позвонил нам с неприятным сюрпризом: «Простите, мы решили заключить сделку с Whirlpool».

Я позвонил CEO и сказал, что так нечестно.

Он согласился. «Пришлите Паоло сюда, и на этой неделе мы во всем разберемся».

Паоло пришлось прервать отпуск с женой в Италии и срочно вылететь в Эйндховен. Весь четверг он вел переговоры о новой сделке и согласился на повышение цены. К полудню пятницы все детали были оговорены, и команда Philips предложила Паоло вернуться в отель.

«К четырем часам дня все бумаги будут напечатаны и готовы к подписанию, — сказал президент. — И тогда мы выпьем шампанского».

Но к пяти часам он явился в отель к Паоло с новой «бомбой»: «Извините, мы все-таки решили заключить договор с Whirlpool. Сегодня они предложили цену лучше вашей».

Паоло не поверил своим ушам. Я тоже был потрясен, когда он позвонил с этой новостью около полуночи. Мало того что они отказались, когда сделка уже была скреплена рукопожатием; то, что произошло со вторым раундом переговоров, неприемлемо для сделки на таком высоком уровне.

За двадцать с лишним лет моей работы на посту CEO мы тысячи раз покупали компании, заключали соглашения о партнерстве и другие сделки. К счастью, подобные неприятные моменты бывали редко, а этот вопиющий случай вообще оказался единственным.

* * *

Как и с другими нашими инициативами, из семечка вырос целый сад. Сначала глобализация означала для нас освоение рынка других стран, потом — получение там продуктов и компонентов, и наконец — использование интеллектуального капитала за рубежом.

Возьмем Индию. Я с оптимизмом думал о привлечении интеллектуальной элиты страны, но реальность превзошла самые

смелые мечты. В Индии невероятное количество научных и технических талантов для разработки программного обеспечения, конструкторских работ и фундаментальных исследований. Мы открыли в Индии центр научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ стоимостью $30 млн. в 2000 году и перешли ко второму этапу его строительства, а к его завершению в 2002 году мы увеличим инвестиции более чем втрое. Он станет крупнейшим многопрофильным научно-исследовательским центром GE в мире, а количество инженеров и ученых в нем превысит 3000. Сегодня их уже 1000, включая 250 человек со степенью Ph.D.

В Индии живет множество прекрасно образованных людей, которые отлично справляются с широким диапазоном задач. Например, подразделение GE Capital перенесло в Дели глобальные центры по обслуживанию клиентов и добилось блестящих результатов. Качество работы там выше, расходы — ниже, сроки взыскания долгов лучше, а уровень принятия продукции и услуг среди клиентов выше, чем в подобных центрах в США и Европе. Примеру GE Capital последовали все наши промышленные направления. Мы прислушались к совету Питера Друкера, перенеся «бэк-офисы» США во «фронт-офисы» в Индии.

В этой стране мы можем нанимать для обслуживания клиентов и взыскания долгов таланты такого уровня, о котором в США нам остается только мечтать. Общая беда центров по обслуживанию клиентов в США — большая текучесть кадров, а в Индии на такую работу находится множество желающих. Встречаются утверждения, что глобализация вредит развивающимся странам и их народам, но я с этим не согласен. Преимущества глобализации заметнее всего, когда видишь радостные лица людей, чья жизнь ощутимо улучшилась благодаря этой работе.

В последние годы глобализация стала заметно отражаться на облике компании: все больше уроженцев разных стран занимают руководящие посты в GE у себя на родине. В первый период глобализации мы назначали на эти позиции американцев, что было необходимо для успешного старта инициативы; но избавиться от этого «костыля» оказалось нелегко.

Чтобы скорее придать компании более глобальный облик, мы резко уменьшили количество американцев, работающих в GE за рубежом. Мы стали измерять ежемесячное сокращение их числа по отделениям и получили от этого два преимущества. Во-первых, мы быстрее назначили больше местных сотрудников на ключевые позиции. Во-вторых, за первый год таких действий мы снизили расходы более чем на $200 млн. Когда мы посылаем

американского сотрудника в Японию с зарплатой $150 000 в год, это обходится компании более чем в $500 000. Я все время напоминал руководителям отделений: «Кого бы вы предпочли: трех-четырех умных выпускников Токийского университета, которые знают страну и язык, или вашего друга из офиса?»

Наши усилия принесли плоды: глобализация сделала большой шаг вперед, когда на одну из высших руководящих должностей был назначен Йошияки Фуджимори. Окончив Токийский университет в 1975 году, он пришел в отдел развития бизнеса GE в 1986-м и впоследствии занял позицию директора медицинских систем в Азии. А в мае 2001 года он получил повышение и стал президентом и CEO отделения пластмасс GE в Питтсфилде.

Он — первый гражданин Японии, возглавивший одно из глобальных направлений GE. Да, отделение пластмасс очень изменилось с тех пор, как я пришел туда сорок лет назад.

Глава 20
Развитие услуг

Почти все вопросы в GE сводятся к людям. Это в очередной раз подтвердилось, когда мы начали развивать направление услуг и техобслуживания.

За исключением медицинского подразделения, большинство сотрудников GE, участвовавших в производстве техники, воспринимали услуги — поставку запчастей и расходных материалов для проданных нами авиадвигателей и локомотивов, оборудования для производства электроэнергии — как «послепродажный рынок».

Уже в самом этом названии слышится нечто второстепенное.

В отделениях по производству крупного оборудования инженеры любили работать над самой новой, быстрой и мощной техникой, относясь к «послепродажному рынку» с некоторым пренебрежением. Их точки зрения придерживались и торговые представители, уделяя основное внимание потребностям клиентов в новом оборудовании.

Мы уже пытались развивать направление услуг и техобслуживания и добились некоторых успехов. Я рассказывал выше, что после аварии на острове Три-Майл наше отделение ядерных реакторов прекратило производство новых и переключилось на обслуживание уже установленных реакторов, чтобы выжить. Изменив характер своей работы, отделение добилось роста прибыли, который выражался двузначной цифрой, хотя их рынок почти не рос.

В медицинском подразделении обслуживание всегда занимало важное место: ведь его основные клиенты — радиологи — постоянно пользовались нашим оборудованием. С момента выпуска первого рентгеновского компьютерного томографа GE в 1976 году мы продавали свою аппаратуру под лозунгом «Непрерывность», который должен был показать радиологам, что после модернизации компьютерных программ они получат модель следующего поколения: им не придется выбрасывать технику стоимостью в миллионы долларов и покупать ее новую версию. Концепция непрерывности помогла нам повысить доходы с обслуживания и долю рынка, так как за свои деньги клиенты получали технику с более длительным сроком службы.

В 1986 году CEO медицинского подразделения стал Джон Трани — сильный лидер, уделявший огромное внимание достижению требуемых показателей. Джон увидел, что в

направлении обслуживания есть еще много возможностей, и воспользовался заложенными ранее основами. Подразделение медицинских систем первым внедрило долгосрочные контракты на обслуживание. Кроме того, оно стало единственным нашим подразделением, проводившим дистанционную диагностику установленного им оборудования. Для этого был основан специальный глобальный центр, работавший круглые сутки семь дней в неделю. Клиенты из любого уголка мира могли получить ответ, а часто и помощь от представителя технической службы в Париже, Токио или Милуоки, в зависимости от часового пояса.

Уделяя обслуживанию такое же внимание, как и комплектному оборудованию, медицинское отделение получило достойные результаты: за двадцать лет, с 1980-го по 2000-й, его общие доходы выросли в 12 раз. Обслуживание сыграло большую роль в этом росте: его доля в общих доходах подразделения увеличилась с 18 % в 1980 году до 31 % в 1990-м и 41 % в 2000-м, причем в последнем случае общие доходы превысили $7 млрд.

Но в других наших отделениях услуги и техобслуживание не имели такого успеха. Изменить эту ситуацию помогли участники одного из курсов в Кротонвилле в 1995 году, которые призвали нас изменить определение своих рынков. Когда мы сделали это, важность услуг предстала перед нами со всей очевидностью.

На собрании в Бока-Ратоне в январе 1996 года я заявил, что мы работаем совсем как компания по производству розеток: десятки руководителей обсуждают, сколько в этом году мы продадим газовых турбин — 50 или 58 — и сколько сотен авиадвигателей, хотя у нас есть возможности обслуживания парка 10 000 турбин и 9 000 реактивных двигателей.

Ситуацию нужно было менять.

После занятия в Кротонвилле мы провели специальную Сессию Си в ноябре 1995-го, чтобы подобрать руководителей для направления услуг. В январе 1996-го мы совершили первый необычный организационный шаг: создали должность вице-президента по обслуживанию двигателей, сделав это направление отдельным центром прибыли. На эту позицию мы назначили настоящего агента изменений, не боявшегося радикальных шагов, — Билла Варески, который раньше был финансовым директором отделения авиадвигателей.

Билл был шумным, уверенным и суровым — я считал, что именно такой человек сможет вдохнуть жизнь в эту инициативу. Он нанял Джеффа Борнстайна, многообещающего финансового специалиста из числа аудиторов. Как и его босс, Джефф не боялся сметать все препятствия на своем пути. Вместе они начали выстраивать направление обслуживания, и на это ушел почти весь

1996 год.

У них уже было несколько готовых «кирпичиков»: цеха по обслуживанию и ремонту двигателей в разных странах мира. В 1991 году мы приобрели крупный цех в Уэльсе у British Airways в рамках соглашения о продаже наших новых двигателей GE-90. Авиакомпания хотела избавиться от этого своего неприбыльного отделения, которое главным образом обслуживало и ремонтировало авиационные двигатели фирмы Rolls-Royce. Эта площадка помогла нам сделать первый большой шаг в обслуживании двигателей других производителей. В 1996 году Билл с помощью Денниса Даммермана приобрел Celma — цех по обслуживанию двигателей в Бразилии, который сначала был государственным, а потом перешел в частные руки. Благодаря ему мы смогли обслуживать двигатели Pratt & Whitney. А через два года, купив у Varig цех в Бразилии, мы смогли сократить расходы по обслуживанию двигателей GE.

В конце 1996 года доходы от обслуживания авиадвигателей составили $3 млрд. по сравнению с $2,2 млрд. в 1994-м, и прогнозы были благоприятными. Но в отрасли началась консолидация. В 1996 году американская компания Greenwich Air Services приобрела Aviall — фирму по ремонту реактивных двигателей. Я спросил Билла и его коллег, почему не мы купили Aviall. В середине февраля 1997 года Greenwich сделал второй шаг: объявил о планах приобрести еще одну компанию по обслуживанию — UNC.

Я опять спросил Билла: «Что происходит, черт возьми?» Второе приобретение должно было сделать Greenwich крупным игроком, и эту компанию нужно было как следует изучить. Через десять дней после объявления об этой сделке я провел видеоконференцию с CEO отделения авиадвигателей Джином Мерфи и Биллом Варески о возможной покупке Greenwich. Билл занимался интеграцией Celma и считал, что материальная база уже позволяет нам самостоятельно развивать обслуживание.

Но ситуация беспокоила меня все больше и больше: я боялся, что кто-то из конкурентов перехватит у нас Greenwich. Я попросил Джина и Билла подумать до следующего дня и провести еще одну видеоконференцию. В итоге они согласились попробовать купить Greenwich. Так как Варески знал основателя и CEO компании Джина Конезе, он согласился позвонить Джину и организовать встречу. После той видеоконференции я схватил Денниса Даммермана за руку со словами: «Нам обязательно нужно купить эту компанию!» Он разделял мой энтузиазм.

2 марта мы с Биллом Варески встретились с Джином Конезе. Этот общительный, умный бизнесмен построил свою компанию с

нуля. Когда мы сидели за кофе в его гостиной, было уже ясно, что он заинтересован в продаже. Я даже подумал, что после построения такой сети по обслуживанию двигателей ему наверняка хочется задать вопрос: «Где же вы так долго были?»

В то утро мы обсуждали условия сделки: тогда акции Greenwich продавались по $23, а я предложил купить компанию по цене $27 за акцию. Джин выдвинул встречное предложение — $35, и, как легко догадаться, через пару часов мы сошлись на $31. На следующей неделе наши команды провели анализ финансового состояния; в середине недели к нам присоединился Деннис, чтобы помочь заключить сделку.

В следующие выходные мы обсудили последние детали. Итоговая цена сделки составила $1,5 млрд. Я не зря назвал Конезе проницательным: он захотел получить акции GE в обмен на свои. Мы согласились, и к настоящему времени цена наших акций уже выросла втрое. Покупка Greenwich превратила нас в заметного игрока на рынке техобслуживания самолетов, сразу увеличив доходы на 60 %.

Теперь у нас было полноценное направление с доходами более $5 млрд. Биллу пора было поднимать его на следующий уровень. Для этого требовалось менять организацию, а именно — мысленную установку инженеров, чтобы они больше думали о модернизации установленных двигателей, а не только о конструировании новых. Мы назначили одного из лучших инженеров-конструкторов отделения, Вика Саймона, руководителем по инженерно-техническим вопросам в направлении обслуживания. В помощь Биллу мы также дали многообещающего директора производства, Теда Торбека из транспортного отделения GE, и повысили эту позицию до корпоративного вице-президента.

Оба назначения подкрепили идею важности обслуживания. Если в 1994 году оно приносило менее 40 % общих доходов отделения авиадвигателей, то в 2000-м этот показатель превысил 60 %.

* * *

Мы с теми же результатами применили эту модель в отделениях энергосистем и транспорта. Теперь нужно было расширять свою базу.

Чтобы стимулировать процесс самообучения, мы образовали в 1996 году совет в составе всех руководителей по обслуживанию в GE. На его ежеквартальных собраниях обязательно

присутствовал или вице-президент Паоло Фреско, или я. Эти собрания помогали выявить, кто добивается результатов, а кто нет, и к следующему собранию ситуацию с отстающими обычно удавалось исправить. Обмен идеями особенно помог нам стимулировать процесс приобретений и готовить долгосрочные контракты на обслуживание.

Приобретения сыграли большую роль в развитии обслуживания. С 1997 по 2000 год подразделение медицинских систем приобрело 40 компаний по обслуживанию, отделение энергосистем — 31, а отделение авиадвигателей — 17. Даже транспортное отделение включилось в этот процесс в 2000 году, приобретя за $400 млн. Harmon Industries — американскую компанию по производству и обслуживанию сигнальной аппаратуры для железных дорог.

Три отдельных направления — транспортное, энергетическое и авиадвигатели — образовали совместные предприятия на условиях 50/50 с Harris Corp., высокотехнологичной компанией в авиакосмической отрасли. Их сотрудничество стало еще одним ярким примером обмена идеями: используя спутниковые информационные системы, эти предприятия могли теперь сообщать железнодорожным компаниям о местонахождении поездов, а коммунальным предприятиям — о проблемах в энергосистемах. В 2001 году по взаимному согласию с Harris мы выкупили 50 % этой компании в области энергетики и транспорта.

На всех этапах работы операционной системы мы все время подчеркивали идею роста инвестиций в технологии обслуживания. И наши отделения последовали этому призыву, утроив инвестиции в эту сферу — до $500 млн. ежегодно к 2000-му.

Значительные инвестиции в технологии изменили основы обслуживания в нашей компании. Без таких крупных инвестиций и приверженности «Шести сигмам» мы не смогли бы заключать долгосрочные контракты на обслуживание, для которых требовались сложные модели прогнозирования затрат на обеспечение надежности на 10–15 лет. Так как руководители отделений должны покрывать из внутренних ресурсов все убытки, если работа оборудования не соответствует прогнозам, эти контракты также заставили их выделять больше средств на технологию обслуживания.

Эти вложения в технологию помогли нам теснее сотрудничать с клиентами: обслуживание помогает им повысить производительность и добиться продления срока службы установленного оборудования.

При этом мы и сами многому научились.

Раньше модернизация технологии бывала слишком сложной. Чтобы оправдать инвестиции в модернизацию, клиентам нужен был период окупаемости в один-два года или меньше, но в реальности он составлял от трех до пяти лет. Мы внесли нужные коррективы и теперь сосредоточиваемся на решениях, которые обеспечивают быструю окупаемость инвестиций клиентов в любом направлении бизнеса: например, увеличение срока службы реактивного двигателя, улучшение выходной мощности электростанции или повышение пропускной способности рентгеновского компьютерного томографа. Например, в 2001 году авиакомпания Southwest Airlines разместила у нас заказ на 300 комплектов деталей для модернизации стоимостью $1 млн каждый, чтобы продлить срок службы и топливную эффективность двигателей на нескольких предыдущих вариантах «Боинг-737» из своего парка.

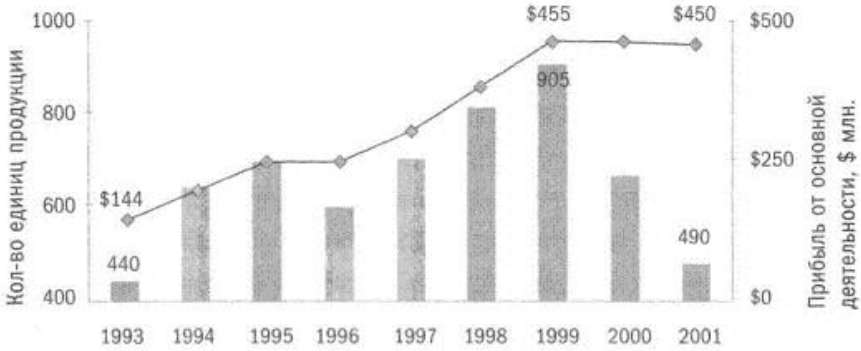
Очевиднее всего ценность высоких технологий в машиностроении показана на диаграмме из отделения локомотивов (см. ниже). В 1993 году транспортное отделение отгрузило 440 локомотивов, а прибыль от основной деятельности составила всего $144 млн. Пика продажи достигли в 1999-м — 905 единиц продукции. Но уже к 2001 году эта цифра снизилась до 490, самого низкого уровня за восемь лет: почти столько же было в 1993-м. Однако благодаря росту высокотехнологичных услуг прибыль от основной деятельности втрое превысила показатель 1993 года и почти сравнялась с показателем 1999-го, когда объем поставок достиг пика.

Как всегда, лучшее подтверждение эффективности инициативы — цифры. Направление обслуживания выросло с $8 млрд. в 1995-м до $19 млрд. в 2001-м, а к 2010 году должно достичь $80 млрд. Количество заказов на долгосрочное обслуживание выросло в десять раз: с $6 млрд. в 1995 году до $62 млрд. в 2001-м.

Сегодня мы тратим столько же времени на повышение производительности установленных нами «розеток», сколько на разработку новых.

Обслуживание = устойчивый рост

Показатели транспортного отделения



Для достижения роста в 20% необходимо:

- расширить охват
- компенсировать цикличность
- добиться повышения производительности клиентов

Глава 21
«Шесть сигм» и их роль в нашем развитии

За двадцать лет на посту CEO я только раз пропустил собрание корпоративного исполнительного совета (КИС) — в июне 1995 года. Это было одно из самых важных собраний за всю историю компании.

Я пригласил своего друга и бывшего коллегу Ларри Боссиди (который тогда уже занимал пост CEO компании AlliedSignal) приехать в Кротонвилль и рассказать о качестве на уровне шести сигм.

Но сам я не попал на то собрание по уважительной причине: я лежал дома, выздоравливая после операции на открытом сердце.

Возвратившись в конце января из Индии, я постоянно чувствовал усталость и решил, что подхватил какой-то вирус. Мне пришлось даже спать после обеда на диване у себя в кабинете, чего я никогда раньше не делал. Я обратился к нескольким врачам и прошел все мыслимые исследования, но безрезультатно.

Постоянно слыша мои жалобы на самочувствие, Джейн пошла к моему врачу, описала симптомы и получила рецепт на таблетки нитроглицерина — на всякий случай.

Одним субботним вечером мы с Джейн поужинали в ресторане с друзьями, не отказывая себе в пицце и вине. Вернувшись домой поздно вечером, мы сразу поднялись наверх. Чистя зубы, я вдруг почувствовал, будто в груди разорвалась бомба. У меня и раньше были сердечные боли; учитывая историю сердечных заболеваний в моей семье, я уже как минимум двадцать раз воображал, будто у меня начался сердечный приступ. Но такой боли я никогда не чувствовал.

Это не был легкий приступ стенокардии, отдающийся в руке. Это было нечто серьезное.

Мне казалось, что мою грудь придавила скала.

Я громко позвал Джейн, она прибежала в ванную и дала мне те самые таблетки нитроглицерина. Я положил одну под язык и довольно скоро почувствовал некоторое облегчение. Но я хотел действовать. Вместо того чтобы набрать 911, я попросил Джейн отвезти меня в больницу Бриджпорта, где она состояла в совете попечителей. По пути туда я заметил дорожный знак с обозначением больницы и закричал Джейн, чтобы она свернула туда.

Но оказалось, что это не больница Бриджпорта, а

медицинский центр Сент-Винсент в Бриджпорте. Джейн проскочила на красный свет, и нас остановил полисмен. Мы объяснили, что случилось, и он эскортировал нас до медицинского центра, включив проблесковый маячок и сирену.

Когда в час ночи Джейн подъехала к отделению неотложной помощи, я выскочил из машины, пробежал через полную людей приемную и упал на пустую каталку.

— Умираю! — закричал я. — Умираю!

Медсестры сразу обратили на меня внимание, и после внутривенного введения нитроглицерина боль утихла. Обследования подтвердили, что у меня произошел сердечный приступ. Во вторник, 2 мая, доктор Роберт Касерта провел ангиопластику, чтобы расширить магистральную артерию.

Когда я лежал в палате после ангиопластики, опять возникло ощущение, что мою грудь придавила скала: произошло сужение вены, и начался второй сердечный приступ. Когда меня снова срочно повезли в операционную, пришел священник, чтобы соборовать меня перед смертью.

Наблюдая за ходом процедуры на мониторе, я видел, как доктор Касерта пытается раскрыть вену. Рядом стоял хирург, готовый приступить к шунтированию — операции, которой я боялся.

— Не сдавайтесь! — крикнул я. — Попробуйте еще раз!

Я опять лез в чужую работу и отдавал приказы — но, к счастью, доктору удалось расширить вену, и в тот раз обошлось без операции.

Когда через четыре дня меня выписали из больницы, я позвонил за советом нескольким знакомым, в том числе Генри Киссинджеру и Майклу Айснеру из Disney: оба они пережили операцию по шунтированию. Майкл попытался меня ободрить, сказав, что в этой операции нет ничего ужасного. Генри настойчиво порекомендовал мне для операции общую больницу Массачусетса, как и доктор Сол Миллз — директор по медицинскому обслуживанию сотрудников GE, который поехал в Бостон со снимками моей ангиопластики.

Сол был настоящим святым и прекрасным врачом. Я много лет докучал ему жалобами на боли в груди и воображаемые сердечные приступы. Сол имел дело с тремя отъявленными ипохондриками: Ларри Боссиди, Паоло Фреско и мной. Мы повсюду возили с собой обширный запас таблеток и звонили доктору с жалобами на малейшие боли и покалывания. На нас троих, наверное, приходилось больше медицинских расходов GE, чем на сотню обычных сотрудников.

10 мая 1995 года, когда я проводил дома деловую встречу с

Паоло и Биллом Конати, прибыл Сол с неприятным известием: снимки подтвердили, что мне нужна операция на открытом сердце. Он уже договорился, что на следующий день я лягу в больницу, а через день мне проведут операцию. Учитывая историю сердечных заболеваний в моей семье и то, что последние пятнадцать лет я страдал от стенокардии, я уже давно ждал и боялся этого момента, но теперь осталось мало времени на размышления.

В среду вечером я позвонил с этой новостью своим детям, а в четверг с Солом и Джейн приехал в Бостон на встречу с хирургом, Кэри Эйкинсом. Джейн лучше помнит тот вечер, чем я. По ее словам, в четыре утра в больнице я сказал ей: «Если у них что-то не получится, не давай им отключать меня от системы жизнеобеспечения. Даже если они не будут уверены, знай: я буду бороться за жизнь изо всех сил».

Но все прошло хорошо: мне повезло с хирургом. Кэри провел операцию по множественному коронарному шунтированию за три часа. Сначала после операции все ужасно болело, но с каждым днем я чувствовал себя лучше и лучше. 5 июля я вернулся в офис, а к концу месяца уже играл в гольф. С тех пор мы с Кэри очень сдружились и встречаемся один-два раза в год вне больницы.

Когда я лежал дома после операции, мне позвонил Ларри Боссиди и сказал, что хочет отказаться от участия в собрании КИСа в июне. Он боялся, что люди подумают, будто он возвращается в GE, оставив меня на обочине. Я порадовался его чуткости и посоветовал не беспокоиться:

— Расскажи им все, что ты знаешь о «Шести сигмах».

Я чувствовал, что «Шесть сигм» могут оказаться важными для компании, а Ларри был идеальным консультантом по этому вопросу. Когда он еще работал в GE, мы с ним без особого энтузиазма относились к программам обеспечения качества, считая, что в них слишком много лозунгов и недостаточно результатов. В начале 1990-х мы провели в отделении авиадвигателей программу Деминга, но я считал ее слишком теоретической и решил не распространять на всю компанию.

Но внутренние данные GE ясно показывали, что на качество нужно обратить больше внимания. В апреле 1995 года мы провели опрос сотрудников, и оказалось, что многих беспокоит качество. «Новый Ларри» серьезно увлекся идеей внедрения программы «Шесть сигм». По его словам, в большинстве компаний количество дефектов на миллион операций составляло 35 000. А при качестве на уровне шести сигм в процессе производства или обслуживания должно быть *менее 3,4 дефекта* на миллион операций.

Это — 99,99966 % совершенства.

Обычно же в промышленности правильно выполняется 97 действий из 100, что соответствует уровню от трех до четырех сигм. Это означает, например, 5000 неправильно проведенных хирургических операций в неделю, 20 000 потерянных почтовых отправлений в час и сотни тысяч неправильных медицинских рецептов в год. Если подумать, это очень много.

Судя по всем откликам, Ларри отлично выступил перед нашими «войсками». Он продемонстрировал, что программа «Шесть сигм» помогла его компании — AlliedSignal — добиться настоящей экономии средств, а не просто психологической выгоды. Нашей команде очень понравилось его выступление, и несколько слушателей позвонили мне с прекрасными отзывами.

Вернувшись на работу, я сделал вывод: Ларри увлечен «Шестью сигмами», команда одобряет эту идею, а сотрудников, согласно данным опроса, беспокоит качество продукции GE.

Располагая этими данными, я серьезно взялся за инициативу «Шести сигм».

Мы поручили провести анализ экономической адекватности затрат Гэри Райнеру, директору по корпоративным инициативам, и Бобу Нельсону, финансовому аналитику с большим стажем в GE. Они показали, что, подняв качество работы в GE с трех-четырех сигм до шести, можно сэкономить $7-10 млрд. Этому соответствовала огромная цифра — 10–15 % продаж.

С учетом этой возможности мы твердо решили заняться внедрением «Шести сигм».

Как всегда, мы не пожалели усилий на воплощение инициативы. Сначала мы назначили Гэри Райнера постоянным руководителем этой программы. Благодаря логическому складу ума и целеустремленности он смог передать исполнителям наш энтузиазм.

Затем мы обратились к Микелю Харри — руководителю Академии «Шести сигм». Харри был настоящим фанатиком этой идеи. В октябре мы пригласили его на ежегодное собрание 170 высших руководителей. Его рассказ был настолько важным, что я даже отменил нашу традиционную игру в гольф.

Харри выступал четыре часа, возбужденно перебегая от одного флипчарта к другому и безостановочно записывая статистические формулы. Трудно было понять, безумец он или провидец.

Большинство слушателей, и я в том числе, не очень разбирались в статистических терминах. Но Харри все равно удалось увлечь нас. Он привел достаточно примеров из практики, чтобы доказать необходимость программы. Хотя большинство не

до конца поняло статистический аспект программы, ее возможности нас очень заинтересовали. Дисциплина, которая требовалась для этого подхода, особенно привлекла руководителей с инженерным образованием.

Я чувствовал, что новая программа — не просто курс статистики для инженеров; но тогда я даже не представлял, каких масштабов достигнет эта инициатива. Существует миф, будто суть «Шести сигм» — исключительно в контроле качества и статистике. На самом деле это нечто большее. Эта программа заставляет руководителей совершенствоваться, давая им инструменты для решения трудных вопросов. В основе ее лежит идея, которая может вывернуть компанию наизнанку: заставить ее ориентироваться на клиента, а не. на свои внутренние процессы.

На собрании в Бока-Ратоне в январе 1996 года мы объявили о запуске программы «Шесть сигм».

— Больше ждать нельзя, — заявил я. — Каждый должен пойти в авангарде улучшения качества. Никто не останется в стороне. У Motorola ушло на это десять лет, а мы должны уложиться в пять; но для этого мы не пойдем по пути наименьшего сопротивления, а будем учиться у других.

Я думал, что краткосрочное воздействие «Шести сигм» на финансовые результаты уже оправдает проведение этой программы. А долгосрочное воздействие могло оказаться еще сильнее.

Заканчивая речь, я назвал «Шесть сигм» самым масштабным начинанием компании за всю ее историю. «Благодаря улучшению качества GE — уже одна из великих компаний — может стать величайшей компанией в мировом бизнесе!» (Я опять немного преувеличивал.)

Мы ушли с собрания, твердо решив добиться большого^ успеха новой программы, и поручили CEO отделений назначить лидерами этой инициативы своих лучших людей. Для этого лидерам нужно было переключиться с текущих обязанностей на выполнение заданий-проектов в течение двух лет, чтобы стать «черными поясами» (термин из программы «Шесть сигм»).

Первые четыре месяца отводились на учебу в классе и применение освоенных инструментов. Каждый порученный проект должен был соответствовать деловым целям и давать финансовые результаты. Проекты «черных поясов» проводились во всех отделениях, улучшая процент ответов на звонки в центрах по обслуживанию клиентов, увеличивая производственные мощности, снижая количество ошибок в выставляемых счетах и объемы запасов. Обязательным требованием было измерение:

результаты каждого проекта проверял финансовый аналитик.

Тысячи работников получили статус «зеленых поясов», пройдя десятидневный курс, в рамках которого они освоили понятия «Шести сигм» и инструменты для решения повседневных проблем в ходе работы. Они проходили этот курс без отрыва от работы и в итоге получали методологию для улучшения ежедневной эффективности.

На занятиях для высшего руководства, которые я про себя назвал «Шесть сигм для самых маленьких», мы постигали суть концепции с помощью экспериментов: например, делали бумажные самолетики, бросали их в другой конец комнаты и измеряли, где они приземлились. Я сказал нашему преподавателю — «черному поясу»: «Надеюсь, сотрудники не увидят в окно наши игры». Но у этого эксперимента была четкая цель: увидев, как самолетики приземляются по всей комнате, мы ознакомились с понятием вариаций.

Как и остальные инициативы, мы подкрепили эту программу вознаграждениями: изменили план материального поощрения для всей компании таким образом, что 60 % премии зависело от финансовых показателей, а 40 % — от результатов «Шести сигм». Предоставляя опционы на акции в феврале, мы предусмотрели их только для участников программы «черных поясов»: предполагалось, что они — наши лучшие сотрудники.

Когда мы разослали требование предоставить рекомендации на получение опционов, нам стали звонить руководители отделений. Обычно разговор происходил так:

— Джек, мое отделение получило мало опционов.

— Почему? Вам выделили достаточно опционов для всех «черных поясов».

— Да, но мы ведь не можем выдавать опционы только «черным поясам». Нужно позаботиться и о многих других.

— Зачем? Я думал, что «черные пояса» — ваши лучшие люди. Именно они должны получать опционы.

— Ну… у нас есть и другие, тоже лучшие.

На это я отвечал:

— Пусть программу «Шесть сигм» проходят самые лучшие. Мы даем вам опционы только для них.

С помощью такой системы вознаграждения мы хотели добиться, чтобы руководители поручали инициативу лучшим. Конечно, все менеджеры хотят, чтобы их звезды трудились исключительно на благо родного отделения, поэтому инициатива встретила некоторое сопротивление. Сначала только четверть или половина кандидатов в «черные пояса» были действительно лучшими и умнейшими сотрудниками, а остальные явно не

дотягивали до нужного уровня.

Один из наиболее ярких примеров я наблюдал в GE Capital, на Сессии I по обзору стратегии в отделении коммерческого финансирования под руководством Майка Гаудино. Это отделение работает главным образом с компаниями, которые не имеют инвестиционного рейтинга. Среди его сотрудников было трудно найти подходящего лидера «Шести сигм».

Это стало очевидно на Сессии I в 1996 году, когда лидеры «Шести сигм» во всех отделениях отчитывались о продвижении инициативы в присутствии всех CEO.

Майку пришлось сидеть и слушать никуда не годную презентацию лидера, которого он нашел «для галочки». Всем слушателям стало ясно, что его отделение ни на шаг не продвинулось в этой инициативе. Потом мы шутили, что этот лидер решил уйти, еще не доехав на лифте до первого этажа в центральном офисе.

В следующий раз Майк не захотел полагаться на волю случая и назначил лидером инициативы одного из своих лучших людей — Стива Сарджента, который прекрасно себя проявил в этой роли и позже стал лидером «Шести сигм» в GE Capital. Его оценка на Сессии I оказалась эффективной. Майк получил улучшенную программу качества, а GE — нового CEO для одного из своих подразделений через пять лет. (В 2000 году он опять пошел на повышение и занял пост CEO в европейском отделении по финансированию оборудования.)

Мы также выявляли слабые звенья с помощью опционов на акции для «черных поясов». Чтобы добиться успеха, нужно было начинать с лучших людей. Я с фанатичным упорством следил за этим и настаивал на том, чтобы к концу 1998 года все кандидаты на руководящие должности были как минимум «зелеными поясами». Чтобы в инициативе «Шести сигм» начали участвовать все лучшие люди компании, потребовалось три года значительных усилий с нашей стороны — по всей компании, и не только на Сессиях Си.

На одной из встреч отделение ядерных реакторов порекомендовало кандидата в директора по обслуживанию — Марка Савоффа, не уточнив, насколько он подходит для «Шести сигм». HR-директор Билл Конати позвонил им и попросил прислать Марка, чтобы он на месте доказал нам обоснованность своей кандидатуры. Марк прилетел в Фэрфилд из Калифорнии и убедил нас в своей приверженности нашей программе. Он получил эту работу, а потом стал руководителем направления ядерных реакторов GE.

Теперь рекомендации даются только тем кандидатам,

которые подходят для участия в инициативе «Шести сигм».

В первый полный год реализации программы мы обучили 30 000 сотрудников, потратив на это около $200 млн., а экономия составила около $150 млн.

Программа стала приносить плоды уже на раннем этапе. Например, в подразделение GE Capital ежегодно поступало около 300 000 звонков от клиентов ипотечного направления, и 24 % из них с первого раза попадали на автоответчик или слышали сигнал «занято», потому что наши сотрудники не справлялись с таким количеством звонков. Узнав, что в одном из 42 филиалов процент ответов на звонки близок к идеалу, команда «Шести сигм» проанализировала там систему работы, последовательность операций, оборудование, планы помещений, персонал, а затем перенесла это все на остальные филиалы. И шансы клиентов дозвониться до нас с первой попытки выросли с 76 % до 99,9 %!

Еще один пример — из отделения пластмасс GE. Поликарбонат лексан соответствовал очень высоким стандартам чистоты, но не удовлетворял требованиям компании Sony для ее новых CD, и все эти заказы уходили двум азиатским поставщикам. Команда «черных поясов» решила эти проблемы, изменив производственный процесс так, что мы получили нужные Sony свойства. От 3,8 сигм мы перешли к 5,7 сигмам и выиграли заказы Sony.

В первый год мы использовали «Шесть сигм» по всей компании, чтобы снижать расходы, улучшать производительность и совершенствовать процессы. Одно из отделений смогло увеличить мощность фабрик и тем самым исключить необходимость соответствующих инвестиций еще на десять лет — отличный результат!

Следующим этапом стало применение статистических инструментов «Шести сигм» для улучшения существующих и разработки новых продуктов. Важнее всего этот этап оказался для нашего отделения энергосистем. В середине 1990-х, когда спрос на электростанции был небольшим, мы столкнулись с вынужденными простоями недавно разработанных газотурбинных электростанций. Из-за большой вибрации трескались роторы, и в 1995-м пришлось демонтировать треть из 37 установленных единиц.

Применяя процессы на уровне шести сигм, мы снизили вибрации на 300 % и устранили эту проблему в конце 1996 года. С тех пор у нас не произошло ни одного внепланового демонтажа, хотя парк турбин составляет более 210 единиц. А это лучше уровня шести сигм. Решив эту проблему, мы вышли в авангард рынка новой технологии газовых турбин как раз перед подъемом

спроса на электроэнергию в конце 1990-х. Так GE получила крупную долю глобального рынка новых электростанций.

В разработке новой продукции вперед вырвалось подразделение медицинских систем. Первым важным продуктом, разработанным на уровне шести сигм, стал рентгеновский компьютерный томограф LightSpeed, который вышел на рынок в 1998 году. Обычному томографу на сканирование грудной клетки требовалось три минуты, а LightSpeed — всего 17 секунд. И это было не единственным преимуществом. Я получил письмо от одного радиолога: он был изумлен тем, что аппарат стоимостью $1 млн можно распаковать, включить в розетку и сразу начать им пользоваться. Это показывает, каких прекрасных результатов можно добиться с помощью программы «Шесть сигм». За последние три года медицинское подразделение запустило 22 новых продукта, разработанных на уровне шести сигм.

В 2001 году 51 % общих доходов подразделения будет получен от продукции, разработанной на уровне шести сигм; они применяются для каждого нового продукта, который выходит на рынок. Сегодня такую цель поставили себе все наши отделения.

* * *

Удвоив количество проектов по «Шести сигмам» с 3000 в 1996 г. до 6000 в 1997 году, мы добились повышения производительности и прибыли в размере $320 млн., перевыполнив свой план более чем в два раза. Эти преимущества повлияли на финансовые результаты. К 1998 году благодаря этой программе мы сэкономили $750 млн. сверх вложений в нее, а в следующем году экономия составит $1,5 млрд.

Наша прибыль от основной деятельности возросла с 14,8 % в 1996 году до 18,9 % в 2000-м. «Шесть сигм» доказали свою эффективность.

Хотя эти результаты нас радовали, мы слишком часто слышали, что клиенты не чувствуют разницы в качестве. По нашему мнению, проблема заключалась в том, что разработка многих продуктов, находившихся в эксплуатации, началась задолго до инициативы «Шести сигм».

Решение нашлось во время поездки в Испанию.

В июне 1998 года я решил, что нам нужен вице-президент по «Шести сигмам» — первая и единственная штатная должность, которую я создал в качестве CEO. Приехав на новый завод пластмасс в Картахене, я ознакомился с проектом, который представляли Пиет Ван Абеелен и его команда. Пиет был

глобальным директором по производству в отделении пластмасс и продемонстрировал силу программы на одной из фабрик в Бергеноп-Зооме у побережья Нидерландов, удвоив объем производства лексана с 2000 до 4000 тонн в неделю без больших дополнительных инвестиций. Пиет умел доходчиво рассказывать о шести сигмах, убедившись в их реальных возможностях на практике.

За обедом в Картахене я предложил Пиету новую должность, которую хотел создать, с двумя-тремя подчиненными. Эта маленькая группа должна была распространять знания о «Шести сигмах» по всей компании. К счастью, Пиет любил преподавать, и его привлекло мое предложение, хотя на тот момент он уже управлял глобальным производственным направлением с тысячами сотрудников.

Именно Пиет нашел простой ответ на вопрос, почему наши клиенты не ощущали улучшений от программы: он объяснил нам, что все дело в вариациях! Мы все, и я в том числе, изучали вариации на примере полета бумажных самолетиков. Но Пиет помог нам по-новому увидеть вариации, связав их со средними значениями. Это стало важным открытием для нас.

Теперь мы стали уделять основное внимание вариациям, а не среднему значению. Для этого мы начали сокращать так называемый интервал — выраженное в днях отклонение от установленной клиентом даты выполнения заказа: опережение или опоздание. Сведя интервал к нулю, мы доставляем все продукты в оговоренный клиентом срок.

Наша внутренняя проблема заключалась в том, что мы измеряли улучшения на основе среднего значения — цифры, которая отражала только наш цикл производства или обслуживания, без учета желаний клиента. Например, сократив средний срок поставки продукции с 16 до 8 дней, мы считали это улучшением на 50 % (см. схему) и радовались, не подозревая, что это глупо: клиенты видели не улучшения, а отклонения и непредсказуемость: одни заказы выполнялись с опозданием в 9 дней, а другие — за 6 дней до срока.

Средние значения и вариации

Ожидания клиента: цикл от заказа до поставки — 8 дней.

Как это видим мы

Цикл поставки при существующем процессе (дней)	После традиционных улучшений (дней)
20	17
15	2
30	5
10	12
5	4
в среднем 16 дней	в среднем 8 дней

Мы радуемся:
16 → 8 = лучше на 50%

Как это видит клиент

Клиент не видит улучшений

Шесть сигм

Внутренний процесс при «Шести сигмах»
7
9
9
8
7
В среднем 8 дней

Нам кажется, что результат такой же

Клиент видит результат «Шести сигм» в GE

Но когда мы стали использовать шесть сигм, ориентируясь на клиентов, то уменьшили интервал поставки с 15 дней до 2. Тогда клиенты почувствовали это улучшение, потому что заказы доставлялись ближе к желаемой дате.

Казалось бы, все так просто. Но мы поняли это лишь на третьем году инициативы. За внешней сложностью «Шести сигм» стояла понятная любому задача — сокращение интервала, и мы поставили ее на всех уровнях организации. В результате отделение пластмасс сократило свой интервал поставок с 50 до 5 дней, отделение авиадвигателей — с 80 дней до 5, а ипотечное страхование — с 54 дней до одного.

Вот тогда клиенты заметили улучшения!

Благодаря понятию интервала мы также задумались об измеряемых сроках. В большинстве случаев мы руководствовались датами, о которых договорились торговые представители обеих сторон — клиента и фабрики. Но мы не измеряли, что действительно нужно клиентам и когда.

Сегодня мы идем дальше, измеряя интервал с требуемой даты поставки до момента, когда клиент получает первый доход. Так, цикл поставки рентгеновского компьютерного томографа — с требуемой даты доставки до первого сканирования пациента; срок ремонта реактивного двигателя — от его снятия с крыла самолета до момента, когда самолет с этим двигателем поднимается в воздух; а цикл поставки электростанции — с момента заказа до начала выработки электроэнергии.

Для большей наглядности мы отмечаем на всех заказах даты ввода продукции в эксплуатацию и размещаем на каждом заводе диаграммы, на которых отслеживаются вариации. С помощью этих измерений мы используем понятие вариаций на практике, а клиенты видят и ощущают реальную пользу от этих действий.

«Шесть сигм» — это универсальный язык. Люди в Бангкоке и Шанхае так же хорошо понимают вариации и интервал, как в Кливленде и Луисвилле.

Мы еще более расширили эту инициативу, перенеся ее напрямую на своих клиентов в проекте «Шесть сигм: у клиента, для клиента». Это означает, что мы даем «черным поясам» и «зеленым поясам» GE задание улучшать эффективность работы клиента непосредственно на его предприятии.

Согласившись на это, клиенты получают большую пользу. В 2000 году отделение авиадвигателей провело 1500 таких проектов в 50 с лишним авиакомпаниях, что помогло клиентам получить прибыль в размере $230 млн. Осуществив почти 1000 проектов, подразделение медицинских систем помогло своим клиентам — больницам — получить более $100 млн. прибыли.

Приведя наши внутренние измерения в соответствие с потребностями клиентов, инициатива «Шести сигм» помогла нам теснее сотрудничать с клиентами и внушать им больше доверия.

* * *

Мы обнаружили, что «Шесть сигм» подходят не только инженерам. Проводя эту программу обеспечения качества, многие компании ошибочно полагают, что она только для людей с техническим складом ума. На самом деле эта программа — для

лучших и умнейших в любом направлении деятельности.

С помощью «Шести сигм» директора заводов могут снизить затраты, улучшить качество продукции, решить проблемы с оборудованием или увеличить производственные мощности; HR-менеджеры — сократить цикл найма сотрудников; региональные менеджеры по продажам — улучшить надежность прогнозов или стратегии ценообразования, скорректировать цены. Даже водопроводчики, автомеханики и садовники могут прибегнуть к «Шести сигмам», чтобы лучше понять потребности клиентов и предлагать им более подходящие услуги.

«Шесть сигм» помогли нам во многих направлениях деятельности NBC, хотя и не научили удачнее выбирать комедийные сериалы.

Я должен признаться, что не могу подобрать примеры для юристов и консультантов: наверное, им будет трудно применять «Шесть сигм», потому что их профессии основаны именно на вариациях.

В общем, эта программа меняет основы культуры компании и процесс развития людей, в особенности сотрудников с высоким потенциалом. За многие годы мы провели множество прекрасных обучающих программ, особенно в области финансов. Но из-за разнообразия направлений компании нам трудно было подобрать универсальную обучающую программу. «Шесть сигм» — инструмент для общего обучения менеджеров, который можно с одинаковой пользой применять как в центре по обслуживанию клиентов, так и на производстве.

Проводя занятия в Кротонвилле в последние два года, я в шутку говорил, что так поздно начал осваивать электронный бизнес, потому что мы хотели сначала внедрить программу «Шесть сигм».

— В своей книге я напишу, — говорил я классу, — что мы решили сначала воплотить в компании эту инициативу, а только потом браться за электронный бизнес. Ведь в нем главное — скорость и точное выполнение. Это нам и дали «Шесть сигм».

Ответом на это заявление всегда был взрыв хохота. Участники курса были моложе, сообразительнее и знали, что я с опозданием осознал влияние Интернета.

Это преобразование было следующим на повестке дня.

Глава 22
Электронный бизнес

Я чуть не прозевал революцию, которую совершил Интернет, но Джейн помогла мне в нем разобраться. Она уже несколько лет пользовалась Интернетом для общения с друзьями. По вечерам я работал с документами, а она сидела за столом, вовсю печатая на подключенном к Интернету ноутбуке.

В 1997 году Джейн начала покупать и продавать акции в Интернете и отслеживать состояние своего портфеля акций с таким успехом, что я попросил ее заняться моим. Но я отказывался от ее советов научиться работать на компьютере: ведь я не умел печатать.

— Джек, — возражала она, — даже мартышку можно научить печатать.

Но в конце 1998-го я начал слышать от людей на работе, что они покупают рождественские подарки в Интернете. Наконец я стал воспринимать Интернет серьезно и написал речь для предстоящего собрания в Бока-Ратоне, основной темой которой стала важность Интернета. Это выступление положило начало новой инициативе; но по-настоящему я увлекся Интернетом только через три месяца.

В апреле 1999-го мы с Джейн приехали на курорт в Мексике, чтобы отпраздновать десятую годовщину свадьбы. Если во время медового месяца на Барбадосе я часто вел себя неромантично, отвлекаясь на работу, то в этот раз настала очередь Джейн. Она уделяла слишком много внимания своему ноутбуку и однажды сказала мне, что в Интернете идут разговоры о возможном сплите акций GE и плане поисков моего преемника. Она показала мне форумы на Yahoo! и я с интересом почитал, что люди говорят о компании.

— Смотреть-то ты можешь, — подколола меня Джейн, — а вот отвечать — никак!

В итоге она уговорила меня написать несколько сообщений по электронной почте и помогла просмотреть несколько сайтов, а потом я и сам захотел читать новости и последние комментарии о GE в Интернете. Однажды я даже оставил Джейн у бассейна, вернулся в номер и открыл компьютер.

Джейн пришла через двадцать минут и обнаружила, что я сижу над ее ноутбуком.

Она поняла, что я втянулся и опять буду отвлекаться — как в наш медовый месяц.

Я поздно приобщился к электронному бизнесу, но когда наконец в нем разобрался, меня было не остановить. Я наконец увидел, как эта новая технология может повлиять на GE. Еще не зная, что именно делать, когда и как, я решил, что надо бросить на освоение Интернета значительные силы.

В конце 1990-х все увлеклись интернет-компаниями и поспешили сбросить со счетов крупные старые фирмы; основное внимание уделялось основателям новых интернет-предприятий. Но я так и не поверил в популярный лозунг «новая экономика против старой». И сто лет назад, и сейчас люди покупали и продавали товары, но тогда — с повозки, а сейчас — через Интернет; изменилась только технология.

Да, теперь этот процесс покупок и продаж шел быстрее, в более глобальных масштабах и имел глубокие последствия для бизнеса. Когда наше транспортное отделение легко и недорого разработало сайт для проведения тендеров, мы сделали важное открытие: для создания бизнес-сайтов не обязательно быть лауреатом Нобелевской премии.

Так мы поняли, что крупным компаниям, осознавшим важность Интернета, не нужно бояться его осваивать: ведь он принесет им одни преимущества.

Начертив схему, которая помогла мне понять Интернет и его последствия для GE, я ознакомил с ней компанию и инвесторов. В то время, когда мир охватило повальное увлечение интернет-компаниями, схема сыграла двоякую роль: во-первых, она вызвала много разговоров и помогла успокоить сотрудников, которые боялись, что мы отстаем от времени; во-вторых, она убедила инвесторов в том, что у GE есть выигрышный план действий.

[33]

Как показано на схеме, в интернет-компаниях быстро растут расходы на разработку сайта, рекламу бренда и выполнение заказов. Убытки возрастают прямо пропорционально этим расходам. Точка самоокупаемости точно не известна и почти всегда зависит от доходов.

Для крупных старых компаний при освоении Интернета единственный дополнительный расход — на разработку сайта; ведь у них уже есть сильные бренды и системы для выполнения заказов. Такие компании быстро начинают экономить на расходах, потому что Интернет помогает им повышать производительность. При этом период достижения самоокупаемости короче, окупаемость выше и надежнее, и эти выгоды обычно не зависят от дохода.

На схеме отражены преимущества GE перед интернет-компаниями. Нам не нужно было усиливать рекламу, создавать систему выполнения заказов с нуля, строить склады для отгрузки товаров; мы располагали солидными брендами и уже внедрили программу «Шесть сигм», чтобы улучшать работу. Поэтому мы смогли воспользоваться главной выгодой Интернета — избавиться от работы, которая не создавала большую дополнительную ценность. Каждый процесс можно улучшить,

увеличивая производительность. Крупные компании могут получить огромную пользу от этой технологии.

Электронный бизнес позволил нам расширить свои рынки и найти новых клиентов. База поставщиков GE стала более глобальной, а благодаря крупным размерам мы смогли получить большую пользу от инвестиций в технологию. Для меня главным в мире Интернета было то, что рост производительности и доли рынка у компаний — представителей «старой экономики» намного превосходил возможности роста в моделях компаний «новой экономики».

Некоторые скептики сомневались, что в GE еще есть резервы повышения эффективности, и спрашивали меня, остался ли в лимоне сок. Но Интернет принес нам новые плоды — лимон, грейпфрут и, может, даже арбуз — на блюдечке с голубой каемочкой.

* * *

Интернет дал нам новые возможности, которые можно разделить на три категории: закупки, производство и продажи.

К первой категории относились товары и услуги на сумму $50 млрд., которые ежегодно приобретала наша компания. Частично вынеся эти закупки на тендеры в Интернете, мы смогли привлечь больше поставщиков и снизить затраты. Даже небольшие закупки в Интернете приносили нам значительную экономию.

Сначала мы слышали, что благодаря интернет-тендерам нам удается экономить 10–20 % почти на всех закупках. Но при подведении финансовых итогов выяснилось, что экономия составила 5-10 %. Во многих случаях работа с новыми поставщиками потребовала дополнительных затрат: на проверку качества, пошлины, налоги, транспортировку и т. д. Но благодаря интернет-тендерам мы все равно сэкономили в 2000 году огромные суммы на закупках стоимостью в $6 млрд., а в 2001-м собирались увеличить эту сумму до $14 млрд.

Вторая категория возможностей, которые открыл для нас Интернет — производство, — оказалась замечательной находкой. В крупных компаниях есть вспомогательные отделы, которые я называю «бумажными фабриками»: они создают центнеры документов. Освоение Интернета значительно сокращает количество такой рутинной работы, помогая многим сотрудникам лучше справляться со своими обязанностями. В 2000 году мы сэкономили таким образом $150 млн., а в 2001-м собирались

повысить эту цифру до $1 млрд., потратив на внедрение нужной технологии $600 млн.

Что касается третьей категории — продаж, то Интернет позволил нам улучшить сервис. Мы смогли быстрее выполнять заказы, а новые и существующие клиенты избавились от необходимости звонить нам по нескольку раз, проверяя состояние своего заказа. Теперь диспетчеры уже не могут ошибочно заверить клиента, что его заказ отгружен. В сочетании с инициативой «Шести сигм» Интернет помог нам лучше обслуживать клиентов. В 2000 году наши продажи в Интернете составили $7 млрд., а в 2001 г. — $14–15 млрд.

* * *

Активное воплощение инициативы электронного бизнеса началось благодаря нашей операционной системе. На собрании в Бока-Ратоне в январе 1999 года я попросил руководителей отделений подготовить идеи об участии в электронном бизнесе к июньским встречам по вопросам стратегии. А в марте я впервые пригласил на собрание Корпоративного исполнительного совета гостей, связанных с электронным бизнесом: Джо Лимандта из компании Trilogy Systems, Лу Герстнера из IBM, Рима Макгинна из Lucent Technologies и Джона Чеймберса из Cisco.

Сначала Джо испугал нас рассказом о нешуточной угрозе, исходившей от интернет-компаний. Затем Лу вернул нас к реальности, изложив более практичные взгляды на Интернет и роль интернет-компаний. Рич рассказал, что эти новые технологии все еще проходят период становления, и описал перспективы развития Интернета. А Джон показал, что с точки зрения эффективности затрат Интернет лучше всего использовать для оптимизации внутренних процессов.

Речь Джо Лимандта оказалась для нас хорошей встряской. Я знал Джо еще с тех пор, когда он был ребенком: тогда его отец работал под моим руководством в отделении пластмасс в Питтсфилде. Джо без обиняков заявил, что тысячи молодых интернет-предпринимателей ждут удобного момента, чтобы покончить с нами. Его речь сводилась к следующему: «Вы — большая, жирная и глупая компания. Атаковать вас — проще простого».

Его возмутительные прогнозы вызвали у нас прилив энергии. Мы образовали специальные команды, выделив многим из них отдельные здания. Команды должны были проанализировать потенциальные модели на основе Интернета, которые могли

помочь нам достичь того, что Amazon.com пытался совершить в книжной торговле.

Со свойственным нам революционным пылом мы назвали эти команды «destroyyourbusiness.com» (DYB) — «разрушим ваш бизнес». Команды DYB должны были определить новую модель бизнеса для наших отделений без вмешательства сотрудников, работавших по старинке.

В моем обучении тоже начался новый этап, когда весной 1999 года во время командировки в Лондон я встретился с 36-летним CEO отделения по кредитованию потребителей и он мельком упомянул, что только что встречался со своим наставником.

— Со своим наставником? — переспросил я. — А почему вы сами не стали наставником для молодежи?

— Дело не в этом, — ответил он. — Один 23-летний сотрудник по три-четыре часа в неделю учит меня пользоваться Интернетом. Ученик здесь я!

Эта идея мне сразу понравилась — особенно тем, что такой молодой сотрудник прибегал к помощи еще более молодого наставника. На следующий день я выступал в Будапеште перед группой венгерских предпринимателей. Как всегда, я считал, что моя речь полна мудрых изречений. После выступления несколько слушателей поспешили ко мне с обычным комплиментом «Прекрасная речь!», но добавили: «Вы дали нам одну прекрасную идею, которую мы все запомним». Я был несколько разочарован тем, что мое красноречие свелось для них к одной идее. Зато они подтвердили, что наставничество — действительно актуальный вопрос.

Вернувшись в США, я сразу попросил 500 наших руководителей взять себе наставников для изучения Интернета, желательно моложе 30 лет. В вопросах Интернета мы казались просто неандертальцами по сравнению с этими сотрудниками, хотя часто были в два раза старше их. Уроки занимали как минимум три-четыре часа в неделю. У меня было два наставника: первый и официальный — Пэм Викхэм, сотрудница PR-отдела GE. Она любила Интернет и знала о нем все. Именно Пэм сыграла ключевую роль в создании первого сайта GE в отделении пластмасс, а потом получила повышение и стала работать в центральном офисе.

Вторым наставником и ежедневным спасителем стала моя ассистентка Розанна. Каждый раз, столкнувшись с трудностями, я кричал ей из кабинета: «Ро, помоги!» Она сразу понимала, что я опять переоценил свои силы, и всегда решала возникшую проблему.

В начале 2000 года мы расширили программу, включив в нее

3000 высших руководителей компании. Так нам удалось поставить организацию с ног на голову: умные и энергичные молодые менеджеры учили высших руководителей пользоваться Интернетом, но при этом были неизбежны разговоры и на другие темы, и таким образом руководители находили новые таланты и лучше понимали происходящее в компании.

Мы наняли наставника даже для совета директоров. В октябре 1999 года я попросил Скотта Макнили, CEO Sun Microsystems, войти в совет директоров, и с тех пор мы учитываем его мнение о наших идеях. В 1999-м Скотт провел очень полезную презентацию, которая привлекла всеобщее внимание на собрании руководителей в Кротонвилле.

Мы в GE многому учились, но существовавшие тенденции настойчиво подталкивали нас к модели продаж и покупок по примеру интернет-компаний, хотя это могло привести к пагубным последствиям. Хороший пример — электронные биржи, выступавшие в роли посредника. Мы чуть не совершили распространенную ошибку, почти забыв кардинальное правило бизнеса: никогда не позволяйте никому вставать между вами и вашими клиентами или поставщиками. Эти ценные отношения нельзя терять: они слишком долго выстраиваются.

Показательный пример того, чего мы избежали, — сайт PlasticsNet в отрасли пластмасс. Всю продукцию они получали от поставщиков и оставляли себе часть доходов с ее продажи. Иными словами, они стали посредником, хотя в принципе Интернет должен был избавить производителя и покупателя от этого.

У нас был сайт Polymerland.com в отделении пластмасс, которое тогда возглавлял Гэри Роджерс (позже, в июне 2001 года, он был избран вице-председателем). Гэри шел в авангарде электронного бизнеса в GE и знал, что, в отличие от PlasticsNet, у нас есть собственный продукт для продажи и нужная для этого информация. Тогда еженедельные продажи на сайте Polymerland составляли менее $10 000 — скромная цифра, но больше, чем у PlasticsNet.

Для развития этого бизнеса отделение пластмасс повысило вознаграждение за электронные продажи и послало в регионы специалистов по электронному бизнесу, чтобы они приучали клиентов к покупкам в Интернете. Мне очень понравилась эта модель, и я стал каждый день рассказывать о ней руководящей команде — как по телефону, так и по электронной почте. Устав от этих разговоров, все начали обращаться к сотрудникам из Polymerland и перенимать их опыт.

Так знания и опыт распространялись по компании.

Сначала мы думали, что интернет-продажи пластмасс в 1999 году составят $500 млн., но в реальности они достигли $1 млрд. Мы недооценили возможности интернет-торговли, так как поначалу эта деятельность казалась нам слишком сложной. Сегодня Polymerland продает продукции на $50 млн. в неделю, а ежегодные продажи в 2001 году составят $2,5 млрд.

Другие отделения тоже занялись интернет-продажами, и в 2000 году доход от этой деятельности по всей компании составил $7 млрд. — по большей части от существующих клиентов. Но нам также удалось завоевать новых клиентов и увеличить долю дохода от существующих.

В разгар популярности интернет-компаний мы все-таки совершили недальновидный поступок — излишне увлеклись созданием сайтов. Это было проявлением нашего энтузиазма и энергии, но к началу 2000 года мы пошли в ошибочном направлении. Наше отделение бытовой техники разработало интересный сайт под названием MixingSpoon.com с рецептами, форумами, возможностью загружать купоны на скидку, советами по совершению покупок — всем, что могло понадобиться хозяйке на кухне. Но увы, этот сайт не помогал нам продавать бытовую технику.

Он стал ярким примером того, что мы называли «пылью интернет-компаний» — сайтом, который создавался «для красоты», без финансовых целей. На собственном опыте мы поняли, что сайт фирмы не имеет смысла, если он не приносит прибыль — или напрямую, путем продаж продукции, или косвенно, за счет улучшения обслуживания.

Наши команды DYB быстро заключили, что возможностей в Интернете больше, чем угроз. Мы заново сформулировали задание команд, назвав их GYB: growyourbusiness.com — «увеличивай свой бизнес». Они уже не находились в стороне от основных направлений бизнеса, а стали частью их работы.

В июне 1999 года я выслал свое первое сообщение по электронной почте всей компании (я знаю, что это поздно). За два следующих дня я получил почти 6000 ответов на специально созданном для этого сайте: сотрудники из каждого нашего отделения по всему миру — от фабричных рабочих до высшего руководства — делились со мной своими мыслями, впечатлениями, откликами, жалобами и заботами. Все включились в эту инициативу.

* * *

Инициатива электронного бизнеса помогла нам внедрить много новых приемов работы. Например, отделение пластмасс поместило электронные сенсоры в хранилища материалов у некоторых крупных клиентов. Эти сенсоры автоматически оповещают склады GE о снижении количества материалов, и через Интернет оформляется новый заказ на их пополнение. Подразделение GE Capital с помощью Интернета отслеживает ежедневные изменения на счету прибылей и убытков заемщиков и тем самым снижает вероятность своих убытков, сразу узнавая, когда у клиента может возникнуть недостаток средств. У большинства руководителей наших отделений на экранах компьютеров есть секция, где в режиме реального времени обновляются все важные для их работы данные.

Каждую пятницу руководители 22 крупнейших направлений GE отчитывались о показателях закупок, продаж и производства. Эти цифры помогали понять состояние электронного бизнеса на данный момент в каждом отделении: сколько интернет-тендеров на закупки оно провело, какую сумму сэкономило, каким был плановый показатель на год и как он возрос. Благодаря такой гласности эта еженедельная оценка показателей побуждала всех стремиться к большему.

Электронный бизнес — единственная в моей практике деятельность, заставляющая нас учиться так быстро, что наши планы безнадежно устаревают всего за 30 дней. Оглядываясь на свои прошлые представления, мы всегда поражались их ошибочности.

Мы получили важный совет от Джона Чеймберса из Cisco: если не прекратить дублирование рабочих операций (в электронном виде и бумажном), сотрудники никогда не откажутся от бумажной работы и нам не удастся повысить производительность благодаря цифровым технологиям. В течение нескольких месяцев после презентации Джона в Cisco обратились более 150 менеджеров GE, чтобы узнать, как там переносят рабочие процессы в электронную форму. Вскоре и мы стали отключать принтеры и сетевые копиры, перенося в компьютеры все отчеты о путешествиях и затратах, информацию о льготах и все внутренние финансовые отчеты.

Все начали ориентироваться на цифровые технологии. Сегодня часто можно услышать от руководителей отделений GE, что в их офисах не допускается использование бумаги. Это стало положительным изменением в мысленной установке всей организации.

Весной того года я услышал презентацию об электронном бизнесе в отделении ипотечного страхования. Его CEO обрисовал

стратегию удаления из рабочего процесса так называемых «точек касания» — этапов в процессе утверждения, когда сотруднику приходилось иметь дело с бумагами. Это должно было помочь отделению снизить накладные расходы на целых 30 %.

Так были заложены основы нашей стратегии «электронного производства». Мы высчитали, что компьютеризация рабочих процессов может привести к экономии огромных средств: $10 млрд., или 30 % общих накладных расходов. Это была ошеломляющая возможность. Мы всегда боролись за повышение эффективности, а цифровые технологии открыли дорогу к заветной цели — снижению расходов.

В конечном итоге электронный бизнес повысит эффективность работы представителей многих профессий. Возьмем в качестве примера торговый персонал: сегодня на общение с клиентами уходит 30–35 % времени. Продавцам приходится много времени тратить на администрирование, ускорение выполнения заказов, споры об оплате и поиск задержанных грузов. Выполнение всех этих задач можно перенести в Интернет, позволив продавцам больше общаться с клиентами и расширив их роль: из диспетчеров они превращаются в настоящих консультантов.

Подразделение медицинских систем теперь дает возможность врачам или радиологам в Денвере зайти на свои домашние страницы и сравнить количество принятых пациентов с показателями тысяч других больниц мира (их названия не указываются) для сравнения данных относительной эффективности. Если специалисты увидят, что отстают по этим показателям, они могут воспользоваться предложениями наших услуг в Интернете, чтобы повысить свою эффективность.

В отделении энергосистем главные инженеры местных коммунальных предприятий могут заходить на свои домашние страницы и сравнивать удельный расход тепла и сгорание топлива в своих турбинах с аналогичными показателями почти 100 других анонимных предприятий. А щелкнув мышкой еще раз, они могут заказывать у нас комплексы услуг, чтобы подняться до мирового уровня эффективности.

Электронный бизнес и парк установленной техники GE были словно созданы друг для друга.

Электронный бизнес стал частью ДНК компании с тех пор, когда мы поняли, что с его помощью можно переосмыслить и преобразить GE.

Но я все еще не всегда справляюсь со своим компьютером.

«Ро, помоги, опять я что-то напортачил!»

Глава 23
«Идите домой, мистер Уэлч»

В четверг 7 июня 2001 года мы вылетели в Брюссель, надеясь получить от Европейской комиссии окончательное разрешение приобрести компанию Honeywell International за $44 млрд. Этой поездке предшествовали восемь долгих месяцев с того момента, когда мы с председателем совета директоров Honeywell Майком Бонсиньоре объявили об этой сделке в одной из студий NBC в Нью-Йорке. С тех пор тысячи людей из обеих компаний трудились над планами слияния. К моменту, когда я сел в Нью-Йорке на самолет с Майком Смитом, директором отделения авионики[34] Honeywell, наша команда в Брюсселе уже сделала важный шаг к решению вопросов, поставленных рабочей группой Еврокомиссии по слиянию. Мы предложили продать часть авиакосмического подразделения Honeywell, оборот которой составлял примерно $425 млн. Это было одной из крупных уступок, предложенных Еврокомиссии для получения разрешения на слияние.

Эти уступки включали продажу направлений по производству нового авиадвигателя Honeywell для реактивных самолетов региональных авиалиний и по производству стартеров двигателей Honeywell. Клиентами второго направления были и мы, и наши крупнейшие конкуренты в сфере производства двигателей — Rolls-Royce и Pratt & Whitney. По нашему мнению, этих уступок было достаточно, так как антимонопольные органы в США и 11 других странах уже решили, что продавать эти два направления необязательно.

Вечером накануне отъезда в Брюссель, когда я был в Бостоне для выступления в Гарвардской школе бизнеса, мне неожиданно позвонили из офиса Марио Монти — комиссара Еврокомиссии по вопросам конкуренции — с просьбой отменить личную встречу в пятницу. Это не предвещало ничего хорошего.

Тем не менее, пока мы с Майком летели в Брюссель, наша команда оставалась за столом переговоров, оценивая реакцию рабочей группы Еврокомиссии на наше предложение. Переговоры шли трудно, потому что рабочая группа постоянно просила нас предлагать новые решения. По сути, нам приходилось вести переговоры в ущерб себе.

Несмотря на эти препятствия, я надеялся закончить переговоры и заключить сделку. Во время полета я с Майком Смитом просматривал сборник информации о компании. Так как комиссия вполне могла потребовать от нас дополнительных

уступок, я искал возможность продажи еще какого-нибудь направления на сумму $30–50 млн., а Майк объяснял мне стратегическую ценность каждой части отделения авионики Honeywell.

Это было мучительно. Обсуждая возможную продажу продуктовых линеек Honeywell, я чувствовал себя так, будто забираю любимых детей Майка — ведь он со своей командой построил многие из этих направлений с нуля. Если бы какой-то начальник продал часть отделения пластиков GE, мне бы показалось, что он вырвал у меня кусок живота.

Во время полета мне позвонили из Брюсселя Деннис Даммерман и Бен Хайнеман. Рабочая группа Еврокомиссии потребовала дополнительных уступок стоимостью в *миллиарды,* а не миллионы.

Мы с Майком поняли, что небольшими корректировками предложения тут не отделаешься.

* * *

Сделка, которую в СМИ называли крупнейшим в истории приобретением промышленной компании, началась достаточно невинно.

19 октября 2000 года я пришел на Нью-Йоркскую фондовую биржу со старым другом — предпринимателем Азимом Премджи. Я знал его уже одиннадцать лет, со времен своей первой поездки в Индию. Азим собирался отметить начало торговли акциями его компании Wipro на Нью-Йоркской фондовой бирже, а я хотел помочь ему дать быстрый старт этому процессу.

После того как Азим оповестил нас звонком о закрытии торгов в 4 часа дня, мы вышли в зал биржи. Взяв интервью у Азима, репортер канала CNBC Боб Пизани повернулся ко мне с микрофоном и спросил, что я думаю о намерениях компании United Technologies приобрести Honeywell. Оказалось, в новостях только что сообщили о возможности этой покупки.

— Это интересная идея, — только и смог сказать я.

— И что вы собираетесь делать? — спросил он.

— Нам надо об этом подумать.

На самом деле я чуть не упал от неожиданности. Посмотрев на строку тикера, я увидел, что акции Honeywell повысились в цене почти на $10. Эта неожиданная новость от Боба Пизани заставила меня серьезно задуматься.

В 2000 году мы уже рассматривали возможность покупки Honeywell — ее бизнес удачно дополнил бы три наших ключевых

направления: авиадвигатели, промышленные системы и пластмассы. Нам можно было не опасаться дублирования в ассортименте продукции: Honeywell — один из ведущих производителей реактивных двигателей для региональных самолетов, а GE — лидер в производстве крупногабаритных реактивных двигателей. Приобретя Honeywell, мы получили бы $25 млрд. дополнительных доходов и 120 000 новых сотрудников.

В начале февраля 2000 года, после тщательного изучения финансовой картины, нам не понравилась предполагаемая цена приобретения Honeywell. Тогда акции компании продавались по цене $50–60.

Но с февраля многое изменилось. Ларри Боссиди, который провел слияние AlliedSignal с Honeywell в конце 1999 года и стал председателем совета директоров объединенной компании, ушел на пенсию в апреле 2000 года. В следующем квартале компания объявила, что не получит запланированную прибыль, и ее акции упали в цене, а накануне моего посещения Нью-Йоркской фондовой биржи они продавались по $36.

Неудовлетворительные квартальные показатели Honeywell снизили ее рыночную стоимость до $35 млрд., хотя еще в начале 2000 года она превышала $50 млрд.

Услышав, что United Technologies может приобрести Honeywell, я сразу захотел узнать больше и в тот же вечер позвонил нескольким людям: сначала члену совета директоров Саю Кэткарту, напомнив ему, что мы сами думали о приобретении Honeywell. При такой цене акций сделка выглядела привлекательно. Потом я позвонил Деннису Даммерману и попросил его приехать на следующее утро в Нью-Йорк с командой для работы над этим приобретением.

В это время как раз полным ходом шел процесс выбора моего преемника, и я позвонил трем окончательным кандидатам с сообщением о возможной сделке. Все они одобрили эту перспективу, особенно Джим Макнерни, CEO отделения авиадвигателей: ведь он с Дэйвом Калхуном, директором по операционным вопросам в отделении авиадвигателей, уже несколько недель работал со внешней командой банкиров над возможной сделкой с Honeywell. Они предлагали нам совершить это приобретение. А Ллойд Троттер, CEO подразделения промышленных систем GE, не отказался бы от покупки промышленного направления Honeywell и думал об этом еще до слияния Honeywell и AlliedSignal.

На следующее утро, в пятницу, команды GE прилетели на двух вертолетах из Фэрфилда в Нью-Йорк, вооружившись предварительными наработками. Я позвонил Биллу Харрисону,

председателю совета директоров банка Chase Manhattan, с вопросом, сможет ли его вице-президент и глава инвестиционного отдела Джефф Бойзи выступить нашим консультантом. Вскоре Джефф приехал в офис GE в Рокфеллеровском центре, чтобы рассмотреть с нашей командой цифры.

Джим Макнерни и Дэйв Калхун участвовали в обсуждении по видеосвязи. По их мнению, высокотехнологичное направление авионики в Honeywell отлично подходило нашему отделению авиадвигателей, и продукты совсем не дублировались. Приобретя отделение Honeywell по производству двигателей малого объема, мы смогли бы конкурировать на этом рынке с Rolls-Royce и Pratt & Whitney. Проведенный Ллойдом Троттером анализ промышленного направления показал, что и там продукция Honeywell практически не дублировала нашу.

К концу видеоконференции мы заключили, что наши условия могут оказаться для Honeywell выгоднее, чем предложение United Technologies (UT). В сделке с UT было больше дублирования продукции и выше возможность проблем с антимонопольными органами. Надо было действовать: ведь советы директоров Honeywell и UT вскоре должны были встретиться и окончательно одобрить сделку.

У нас было преимущество при составлении контрпредложения: произошла утечка информации, и мы узнали, что UT планирует приобрести Honeywell путем обмена акциями. При этом цена одной акции Honeywell составляла немногим больше $50, а общая стоимость сделки — $40 млрд.

Я подумал, что эти условия выгодны для United Technologies, но знал, что мы можем предложить больше.

Мы с Деннисом обсудили, как эта сделка может повлиять на мою отставку. Я планировал уйти 30 апреля 2001 года, через пять месяцев после своего 65-го дня рождения. Но для заключения сделки мне нужно было остаться на своем посту дольше, чтобы руководить процессом: нельзя было сваливать такое крупное приобретение на новичка.

К тому же я не мог позволить, чтобы компания упустила крупнейшую сделку в своей истории. В случае приобретения Honeywell я проработал бы немного дольше, но мы не стали бы откладывать выбор моего преемника — просто ему пришлось бы несколько лишних месяцев подождать вступления в должность председателя.

Деннис и совет директоров согласились, что нужно предложить Honeywell наши условия.

Около 10:30 утра я позвонил в центральный офис Honeywell в

Морристауне (штат Нью-Джерси), чтобы поговорить с CEO компании Майком Бонсиньоре, но его помощница не хотела вызывать его с заседания совета директоров, на котором уже обсуждалось предложение UT.

К счастью, моя ассистентка Розанна Бадовски знала помощницу Майка, которая раньше работала у Ларри Боссиди. Розанна позвонила и убедила ее, что дело срочное, и передала, что мы немедленно выпустим пресс-релиз с предложением приобрести Honeywell, если меня не соединят с Майком.

Майк подошел к телефону и сказал, что через пять минут совет директоров одобрит сделку. Я мгновенно отреагировал:

— Не надо! У меня есть для Вас более выгодное предложение.

Я сказал Майку, что могу прилететь в Морристаун на вертолете уже через час, но он попросил вместо этого выслать наше предложение в письменном виде. Я пообещал прислать факс через несколько минут.

Набросав основные пункты предложения на листе бумаги, я выслал его Майку через десять минут, к 11:20. Я предлагал обмен: одну акцию GE за каждую акцию Honeywell, и добавил: «Я буду рад прямо сейчас приехать в Морристаун и ответить на все ваши вопросы».

После этого сообщения и еще одного разговора по телефону совет директоров Honeywell объявил перерыв и решил отложить сделку с UT. Совет директоров UT к этому времени уже одобрил эту сделку со своей стороны и ждал новостей от Honeywell. Убедив Майка отложить решение, мы открыли себе дорогу для переговоров.

После закрытия торгов UT заявила об окончании переговоров о слиянии, и начали появляться сведения о том, что в игру вступили мы.

К вечеру пятницы мне уже казалось, что со сделкой у нас все получится. Я приехал в ресторан, чтобы поужинать с Энди Лэком — президентом NBC News, его женой Бетси и моей женой Джейн. Я весь день не мог дозвониться Джейн и только сейчас радостно рассказал ей эту новость.

Джейн поняла, зачем мне это нужно, но была не в восторге, так как с нетерпением ждала моего ухода на пенсию в апреле. Мы уже начали планировать новый дом, поменьше, в Фэрфилде, а я подписал договор аренды офиса в штате Коннектикут. Еще мы хотели отдохнуть в июне на Капри. Но сделка могла поломать мои планы на отдых.

* * *

В то утро газеты сообщили, что мы ведем переговоры с Honeywell.

Днем в субботу наша команда — я, Деннис Даммерман, Бен Хайнеман и Кит Шерин (преемник Денниса на посту финансового директора) — встретились в Нью-Йорке с командой Honeywell: Майком Бонсиньоре, Питером Крейндлером (генеральным юрисконсультом) и финансовым директором Ричардом Уоллменом. Мы собрались в офисе юридической фирмы Honeywell — Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom. После двухчасового обсуждения цены мы зашли в тупик. Наше предложение — обменять наши акции на акции Honeywell — стоило немного меньше $45 млрд., что почти на $5 млрд. превышало цену United Technologies.

Я предлагал одну акцию GE за каждую акцию Honeywell, а Майк хотел получить 1,1 акции GE и не хотел уступать. Нам удалось выйти из тупика, когда я согласился на 1,055 акции.

Мы пожали руки и согласились заключить сделку.

Когда Майк рассмотрел ее с советом директоров, по его просьбе я подтвердил им, что не уйду на пенсию до окончания переходного периода слияния.

Я быстро вернулся в наш офис, чтобы юристы смогли разобраться с подробностями сделки. Было уже 18:20. Чтобы отпраздновать сделку, я поехал на метро на стадион Yankee, где должен был состояться первый матч чемпионата США по бейсболу — между командами Yankees и Mets.

* * *

В воскресенье юристы и инвестиционные банкиры работали над окончательными формулировками условий. Непосвященным могло показаться, что эта сделка была заключена быстро. На самом деле мы уже три года думали о покупке Honeywell. Пока AlliedSignal была независимой компанией, команда Джима из авиационного отделения изучала цифры, а команда Ллойда из отделения промышленных систем интересовалась Honeywell. После слияния AlliedSignal и Honeywell и падения акций для нас открылась эта возможность.

Спонтанным наше предложение выглядело из-за инициативы United Technologies.

Во многом эта сделка напоминала покупку RCA. В этот раз наибольшую ценность со стратегической точки зрения представляло авиационное подразделение Honeywell: благодаря ему мы могли удвоить размеры своего авиационного бизнеса,

расширив ассортимент двигателей и получив новое для нас направление — высокотехнологичную авионику, «мозг» самолетов.

Приобретение Honeywell также удваивало размеры наших промышленных направлений, добавляя новые линейки химической продукции и нейлон в отделении пластмасс. Как и в сделке с RCA, мы получали несколько нишевых направлений — например турбонагнетатели, — которые можно было использовать как козыри в будущих сделках.

Но было и важное отличие. В сделке с RCA мы заплатили 19 % рыночной стоимости GE для получения 14 % прибылей. А в случае с Honeywell мы платили 8 % своей рыночной стоимости, чтобы получить 16 % прибылей. Я думал, что активы Honeywell принесут нам гораздо больше пользы, если в их развитии мы применим инициативы обслуживания, шести сигм и электронного бизнеса, имея опыт их успешного воплощения в GE. Мы высчитали, что экономия благодаря этим инициативам и другим мерам повышения производительности составит $1,5 млрд.

Более того, наша компания была в отличной форме. В 2000 году прибыль выросла на 19 %, до рекордного показателя в $12,7 млрд., а доходы тоже достигли рекорда в $130 млрд. Рост валового дохода и чистой прибыли выражался двузначными цифрами уже пять лет подряд.

Все воскресенье мы работали с Бет Комсток, PR-директором GE, над формулировкой сообщения о сделке для СМИ и аналитиков с Уолл-стрит. Бет — просто чудо. Я нашел ее в NBC, где она работала PR-директором: сначала подразделения новостей, а потом всей телекомпании. Несомненно, она была самым высоким по уровню талантом, который пришел из NBC в GE.

Бет отвечала на многочисленные звонки репортеров, узнавших о сделке, и составляла план пресс-конференции. Я знал, что журналисты будут подчеркивать отсрочку моего ухода на пенсию, но не это было главным в сделке. Мне легче всего было бы уйти на отдых под торжественную барабанную дробь. Я даже сказал Бет, что на нашей пресс-конференции надо бы показать слайд с изображением человека, которых изо всех сил во что-то вцепился — поиздеваться над этим аспектом новости. (К сожалению, мы не смогли вовремя приготовить этот слайд.)

Так или иначе, все бумаги были подписаны вечером в воскресенье.

* * *

На следующее утро мы с Майком Бонсиньоре быстро позавтракали вместе, а потом четыре часа без перерыва общались с журналистами и аналитиками. В 9 часов утра мы начали пресс-конференцию в переполненной студии NBC, где снимается популярная вечерняя передача Saturday Night Live. Мы с Майком принимали вопросы, сидя на сцене.

— Познакомьтесь: это человек, с которым у меня свидание уже 72 часа.

— Это правда, — подтвердил Майк. — За последние трое суток я провел больше времени с Джеком, чем с собственной женой.

Затем он изложил обоснование сделки. Я попытался развеять миф, будто мы приобретаем Honeywell, чтобы я смог дольше оставаться на должности.

— Причина не в том, что я, как старый идиот, цепляюсь за свое место, — заявил я. — Не беспокойтесь. Я не собираюсь заключать еще одну сделку на $50 млрд., чтобы остаться на работе лишних полгода.

На вопрос об одобрении регулирующих органов я ответил, что проблем не должно быть, а предполагаемый срок закрытия сделки — в феврале.

— Это самая безупречная сделка, которую вы увидите за всю свою жизнь.

(Я и сейчас в этом убежден, как и почти все остальные — кроме Европейской комиссии.)

Этот день прошел удачно — от интервью журналистам до встречи с аналитиками с Уолл-стрит. Вечером я решил остаться в Нью-Йорке, а не возвращаться домой в Фэрфилд. Но, снимая контактные линзы, я поцарапал роговицу глаза и не мог заснуть из-за боли.

Я позвонил врачу, который посоветовал мне немедленно ехать в больницу. Я взял такси, но водитель, как назло, не говорил по-английски и сначала привез меня по неправильному адресу. Когда после полуночи я наконец приехал в отделение неотложной помощи, там было полно людей, и только через два часа я попал к врачу. Он быстро облегчил боль в глазу.

Я вышел на Пятую авеню и попытался поймать такси — это удалось не сразу. В итоге я лег спать уже после трех часов утра.

Это ночное приключение застигло меня врасплох и быстро вернуло к реальности. Может, это было дурное предзнаменование.

* * *

Я совершенно не ожидал, что Европейская комиссия будет проводить длительную антимонопольную проверку. В предыдущем году она одобрила слияние компаний AlliedSignal и Honeywell, и я был уверен, что и у нас не будет проблем. Чтобы получить одобрение, Honeywell нужно было провести небольшие корректировки в своей деятельности и выплатить примерно $30 млн. в виде уступки французской компании по производству электроники Thales.

Правда, Европейская комиссия не допустила крупного слияния в сфере телекоммуникаций между компаниями WorldCom и Sprint, а также слияния между Time Warner и EMI. Но в тех сделках было дублирование продукции.

Первые признаки будущих трудностей появились в январе. Мы узнали, что компания Thales начала «давить» на комиссию, чтобы добиться продажи различных активов Honeywell.

11 января я прилетел в Брюссель для знакомства с комиссаром Монти и его командой. В этой встрече также участвовал Джон Вассалло, ответственный за связи GE с Европейским союзом, и юристы, которых мы привлекли со стороны. Я попросил комиссию принять так называемое решение «Фазы 1» к 6 марта. В противном случае длительные процедуры «Фазы 2» затянулись бы до июля.

В начале встречи комиссар Монти отметил, что их сторона очень ценит содействие нашей команды. После небольшого обсуждения процедур я подчеркнул, что нам, как и всем компаниям в таком же положении, хотелось бы получить одобрение уже после «Фазы 1».

На это были веские причины: компании Honeywell и AlliedSignal объединились только год назад, и полная интеграция еще не произошла; ненужная задержка усугубила бы их проблемы. Я заявил, что приму все возможные меры для оперативной реакции на беспокоящие комиссию вопросы.

Я сообщил комиссии о поступивших сведениях, что некоторые конкуренты рассматривают эту проверку сделки как возможность заполучить путем вымогательства некоторые лакомые куски — часть активов Honeywell. Мы знали, что их аппетит разыгрался не на шутку.

Комиссар Монти ответил, что наши соперники не повлияют на сделку.

— Я уверяю вас, что аспекты вымогательства останутся за рамками этого расследования, — сказал он.

Позже я спросил, будет ли придаваться одинаковое значение утверждениям клиентов и конкурентов. Комиссар Монти и Энрике Гонсалес-Диас, возглавлявший команду по слиянию в

Еврокомиссии, ответили, что оба эти источника важны и необходимы для процесса проверки.

По словам Гонсалес-Диаса, конкуренты — хороший источник фактической информации, и он должен выслушать, что их беспокоит. Но он добавил, что чаще всего относится к их словам «скептически». (В этом мне еще предстояло убедиться.)

— А все ли я правильно делаю? — спросил я. — Я еще никогда не участвовал в таком процессе.

— По-моему, вы делаете все необходимое, — ответил комиссар Монти. — Мы будем добросовестно искать все способы улучшить и ускорить процесс. Я это гарантирую.

После встречи я пообедал с комиссаром Монти. Он произвел впечатление любезного и умного, но склонного к формализму человека.

Мы говорили на многие темы, и мне показалось, что нам удастся достичь взаимопонимания. Тем не менее он продолжал обращаться ко мне «мистер Уэлч».

— Мистер Монти, можно просто Джек, — попросил я.

— Я буду говорить «Джек» только после сделки, — ответил он.

Все же я думал, что решение будет принято быстро. Но к середине февраля появились признаки того, что рабочая группа хочет провести более основательное расследование сделки еще на четыре месяца. Я решил опять поехать в Брюссель в надежде предотвратить отсрочку решения.

* * *

В солнечный воскресный день 25 февраля я сел на самолет во Флориде и полетел в Брюссель, который встретил нас в понедельник легким снегом. Сначала мы провели совещание по стратегическим вопросам с Беном Хайнеманом и командой юристов, а потом все вместе поехали в штаб-квартиру Европейской комиссии.

Комиссар Монти сразу начал зачитывать свои записи. Похоже, он уже решил отложить решение до июля.

Я целый час излагал свои аргументы — на мой взгляд, достаточно убедительные и основанные на эффективной работе GE в Европе, больших успехах купленных нами бывших государственных компаний, внушительном присутствии на европейском рынке с 85 000 сотрудниками и отсутствии дублирования продукции в Honeywell и GE. Для решения возникших вопросов мы последовали примеру Honeywell и

AlliedSignal и предложили способы, для которых не нужно было продавать активы.

Я снова подчеркнул, что важно не откладывать это решение.

Мне показалось, что эти аргументы возымели действие: комиссар Монти предложил нам подождать в гостинице, пока он обсудит их со своей командой. Около 18:30 нам позвонили и сообщили, что рабочая группа не изменила свое мнение и переходит к «Фазе 2».

Что еще хуже, рабочая группа выдвинула необычные возражения против сделки, значительно выходившие за рамки традиционных антимонопольных вопросов. Она хотела изучить последствия объединения операций GE и Honeywell в авиапромышленности.

Хотя комиссар Монти был приятным в общении человеком, он не прислушался к моим аргументам. Впрочем, этого следовало ожидать: ему было невыгодно быстрое одобрение сделки, так как именно европейские компании громко выражали свое недовольство, особенно Rolls-Royce и Thales. К хору возражений присоединились и наши американские конкуренты, в том числе United Technologies и Rockwell Collins.

Но я еще думал, что все уладится. Несмотря на препятствия со стороны регулирующих органов, тысячи людей с обеих сторон работали над тем, чтобы к сроку заключения сделки были приняты все главные решения об интеграции.

2 мая поступила хорошая новость: министерство юстиции США одобрило эту сделку, когда мы согласились продать направление Honeywell по производству двигателей для военных вертолетов и частично отказаться от обслуживания малогабаритных реактивных двигателей и вспомогательных силовых установок.

Через шесть дней Европейская комиссия выпустила список возражений на 155 страницах — более подробное изложение причин проведения «Фазы 2» проверки.

Последняя стадия «Фазы 2» включала два дня слушаний в конце мая. Именно тогда стало ясно, что у нас мало шансов на победу. В течение нескольких месяцев рабочая группа по слиянию и комиссар действовали как следователи и обвинитель, а теперь взяли на себя роль судьи и присяжных. В итоге они вынесли решение по собственному предложению.

О слушаниях стоит рассказать особо.

В первый день мы предоставили убедительные доказательства некорректности аргументов комиссии с помощью привлеченных со стороны экономистов, своих клиентов и юристов. Во время слушаний Энрике Гонсалес-Диас, который

должен был излагать комиссару окончательные рекомендации, часто выходил из зала — иногда на полчаса или дольше.

Во второй день выступали наши конкуренты. Тут стоит упомянуть два случая: компания United Technologies дала под присягой письменные показания с фактическими ошибками. Компания Rockwell Collins, выделявшая Collins в отдельную компанию через IPO, изложила эксперту-арбитру не те аргументы, которые использовала для убеждения потенциальных инвесторов. Во время этого заседания Гонсалес-Диас почти не покидал своего места.

Эксперт-арбитр выслушивал наших конкурентов весь день, а нам дал всего пятнадцать минут на опровержение их обвинений и заявлений.

Ну и процесс — слушания, на которых обвинитель выступает в роли судьи!

* * *

После слушаний, когда до решения рабочей группы оставалось уже мало времени, я опять приехал в Брюссель 7 июня — как оказалось, в последний раз. Еще в самолете мы с Майком получили плохие новости: требования комиссии опять выросли. Мы прибыли в Брюссель в 20:30 и сразу же поехали в отель, где команды Honeywell, GE и приглашенные со стороны юристы подводили итоги дня.

На следующее утро, в пятницу, была запланирована очередная встреча, и мы с командами до полуночи составляли и согласовывали предложение, увеличив его в три раза — до $1,3 млрд. Мы впервые включили в него некоторые важные продукты из направления авионики.

В пятницу утром я не встретился с мистером Монти: он решил, что позиции сторон слишком расходятся, и предложил встречу между командами сторон, на которой и прозвучало наше новое предложение — $1,3 млрд.

В пятницу вечером я уехал и провел выходные на Капри с Джейн и супругами Фреско — Марлен и Паоло, моим бывшим партнером и членом совета директоров GE. Хотя Паоло уже ушел из GE и стал председателем совета директоров Fiat, он всегда помогал мне советами. В понедельник вечером я вернулся в Брюссель и поужинал с командами GE. Деннис рассказал мне, что они обсудили с рабочей группой неодобрительную реакцию Еврокомиссии на предложение GE/Honeywell — $1,3 млрд.

Одна часть этого рассказа наводила на определенные

размышления.

Сделав предложение на сумму $1,3 млрд. в пятницу, мы пошли на значительные уступки, включая некоторые привлекательные активы в направлении авионики. А в понедельник утром один из участников рабочей группы спросил нашу команду, почему предложение не включает производство одной малоизвестной детали, которая изготавливалась в определенном здании на территории Honeywell в штате Вашингтон.

Деннис был в шоке. Никто с нашей стороны даже не знал, что это за деталь. Понять, что упущена такая мелочь, мог только конкурент, досконально знакомый с бизнесом и заводами Honeywell.

Тогда я понял, насколько «скептически» Гонсалес-Диас отнесся к словам наших конкурентов.

Во вторник утром, 12 июня, наши команды вернулись за стол переговоров и увеличили предложение до $1,9 млрд. Генеральный юрисконсульт компании Honeywell Питер Крейндлер, который помогал нам в составлении предложений, провел основную презентацию для рабочей группы. Он утверждал, что включение лучших направлений авионики Honeywell в этот комплекс должно устранить все сомнения комиссии. Рабочая группа задала много вопросов и проявила заинтересованность.

В тот же день я согласовал с Беном и Питером окончательное предложение GE/Honeywell. Питер написал Бену письмо с указанием суммы и продаж определенных активов, которые соответствовали нашим обязательствам по соглашению о слиянии. Эти уступки дались нам нелегко, но мы думали, что даже на таком уровне сможем извлечь из сделки пользу. Этот согласованный список активов для продажи мы собирались предоставить к 14 июня — крайний срок подачи предложения по правилам комиссии.

В письме Питера был указан еще один дополнительный компромисс стоимостью $340 млн., который я мог предложить комиссару Монти на следующий день, чтобы добиться разрешения на сделку. Таким образом, наши уступки составили бы $2,2 млрд.

Все предложили мне пойти на встречу 13 июня в одиночку и не узнавать заранее, встречусь ли я с комиссаром Монти наедине или в присутствии его команды.

Ассистентка мистера Монти удивилась, когда я пришел в его офис.

— А где ваша команда? — спросила она.

— Больше никого не будет. Я пришел узнать официальный ответ на наше последнее предложение.

Мистер Монти вышел навстречу и провел меня в свой кабинет. После краткого вежливого приветствия мы вошли в конференц-зал, где нас ждали участники рабочей группы по слиянию и их подчиненные.

Я положил свой портфель на стол и сел. Напротив меня сидело восемь-десять государственных чиновников: комиссар Монти; Энрике Гонсалес-Диас, возглавлявший команду по расследованию сделки в рабочей группе по слиянию; Александр Шауб, генеральный директор по вопросам конкуренции; и Гетц Драуз, директор рабочей группы по слиянию.

Комиссар Монти начал встречу с того, что прочитал заявление с выражением благодарности нашей команде за приложенные усилия. Но потом он заявил, что наше предложение не удовлетворило Еврокомиссию, и зачитал серию требований. Он перечислял все активы Honeywell, которые комиссия предлагала продать, а я записывал.

Общая стоимость этих активов составляла около $5–6 млрд.; их продажа лишила бы смысла идею слияния GE и Honeywell.

— Мистер Монти, я шокирован этими требованиями, — ответил я. — Я ни при каких условиях не стану рассматривать эту возможность. Если это ваша позиция, сегодня вечером я уезжаю домой. Мне нужно писать книгу.

Сидевший напротив Александр Шауб — коренастый круглолицый немец — рассмеялся:

— Вы можете назвать так последнюю главу книги, мистер Уэлч. «Идите домой, мистер Уэлч» — идеальное название.

Это замечание разрядило напряженную атмосферу. Все засмеялись, но у меня оборвалось сердце.

Мы еще поговорили о полной или частичной продаже нашего отделения GECAS, которое занималось лизингом самолетов, и о продаже других важных активов. Но эта дискуссия ничем не окончилась.

Вечером я еще раз встретился с мистером Монти — всего на двадцать минут. Я сказал, что мы с Honeywell не можем больше уступать и завтра подаем свое окончательное предложение.

Он кивнул в знак согласия, и я ушел.

На следующий день, 14 июня, у нас состоялся краткий разговор с комиссаром Монти по телефону. Я добавил последнюю уступку — продажу активов Honeywell на $340 млн., и наше предложение составило $2,2 млрд.

— Я не рассказал об этом вчера, потому что вы все равно хотели на несколько миллиардов больше, — сказал я. — Но мы

подаем это как свое окончательное предложение.

Он поблагодарил меня за это сообщение, но не проявил к нему интереса.

Мы поехали в офис наших юристов, где уже много недель встречались команды Honeywell и GE. Все были в подавленном настроении. Я провел с рабочей группой всего несколько встреч, а команды обеих компаний боролись с ней много часов.

В конце дня мы послали в Еврокомиссию официальное предложение GE/Honeywell с описанием всех предназначенных на продажу активов стоимостью $2,2 млрд.

Перед моим отъездом из Брюсселя мне позвонил комиссар Монти с пожеланиями успеха. Он сказал, что со мной было приятно работать, и впервые обратился ко мне по имени. Я поблагодарил его, попрощался и тоже назвал по имени.

— Теперь, когда эта сделка закончена, — сказал он, — я могу сказать вам: до свидания, Джек.

— До свидания, Марио.

* * *

Тогда я просто не мог поверить, что они откажутся от всех выгод, которые мы предлагали. Вместе с продажами активов в США общая сумма наших уступок составила около $2,5 млрд. — около 40 % ключевых продуктовых линеек в авиакосмическом направлении.

Я надеялся, что рабочая группа по слиянию еще раз обдумает наше предложение.

Ее решение получило большую огласку. Запретив эту сделку, Европейская комиссия подверглась критике во многих газетах и журналах. Некоторые политики в Вашингтоне открыто осуждали это решение и призывали комиссию пересмотреть его.

Недовольство общественности нарастало, и мы с Honeywell предприняли последнюю попытку. В понедельник 25 июня мы встретились в Нью-Йорке: с нашей стороны — Деннис, Бен и я, со стороны Honeywell — Майк Бонсиньоре и Питер Крейндлер. Мы согласовали предложение продать 19,9 % GECAS на условиях частного размещения[35] третьим лицам — как минимум одному инвестору на выбор GE — и пригласить одно независимое лицо в совет директоров GECAS из пяти человек. Мы никогда не позволили бы своим конкурентам стать миноритарными акционерами GECAS, и Майк с Питером поняли эту точку зрения.

Мы обсудили продажи активов в авиакосмическом направлении и согласились добавить к продаже 19,9 % GE-CAS

предложение реализовать активы Honeywell с оборотом в $1,1 млрд., что равнялось половине предложения в $2,2 млрд., которое мы подали 14 июня. Майк и Питер согласились, что это последний шаг, который нам нужно сделать.

На следующее утро я позвонил мистеру Монти и попросил его встретиться со мной и Майком Бонсиньоре в Брюсселе для ознакомления с нашим последним предложением. Он посчитал, что личная встреча теперь будет неуместной, и захотел выслушать новое предложение от наших юристов. Я попросил его передать это Майку Бонсиньоре. Мы с Майком выразили готовность поехать в Брюссель.

Наши юристы изложили последнее предложение, и 28 июня мы с Майком пообщались с комиссаром Монти по конференц-связи. Он назвал наше последнее предложение недостаточным и добавил, что и двумя месяцами раньше мы услышали бы от него то же самое.

— Мы сделали все возможное, чтобы выполнить ваши требования, но все это было зря, — ответил я.

Майк Бонсиньоре со мной согласился.

Потом Майк позвонил мне и сказал, что утром вышлет последнее требование. Я считал, что мы уже сделали все, что могли, и следующие шаги будут только раздражать комиссию.

— Джек, я должен сделать последнюю отчаянную попытку, — возразил Майк.

* * *

На следующее утро я получил от Honeywell новое предложение — письмо на две страницы, которое Майк также выпустил в виде пресс-релиза. В нем предлагалось вернуться к нашему предложению от 14 июня — продаже активов на $2,2 млрд. Кроме того, Майк просил нас изменить предложение по GECAS и предложить Европейской комиссии одобрить миноритарного инвестора и независимого члена совета директоров. Иными словами, в ответ на позицию комиссии Honeywell предлагала все предыдущие продажи активов плюс идею с GECAS, которая вызывала у нас возражения.

В обмен Майк предложил пересмотреть соглашение о слиянии. Он снизил цену Honeywell, сократив соотношение обмена акций: уже не 1,055, а 1,01 акции GE за каждую акцию Honeywell.

Это было неприемлемо. Еще в декабре мы выбрали председателем совета директоров Джеффа Иммельта, который

пока не вступил в должность, но участвовал в каждом решении по Honeywell. Он согласился со мной и нашими вице-председателями, что в этом предложении нет смысла. Мы все очень сочувствовали людям в обеих компаниях, которые много месяцев трудились над этой сделкой, разрабатывая интеграционные планы. Но мы не могли согласиться на предложение Honeywell.

Затем я позвонил совету директоров GE, объяснил нашу позицию и получил их разрешение отказаться от предложения Honeywell о пересмотре соглашения о слиянии. Это решение было нетрудно принять: ведь комиссия уничтожила стратегические причины заключения сделки.

«Требования комиссии лишают нашу сделку смысла с точки зрения стратегии, — написал я Майку. — В ответ на действия комиссии вы предложили новую сделку, которая не имеет смысла для наших акционеров по тем же стратегическим соображениям».

Обе компании сожалели о том, что комиссия запретила приобретение Honeywell: ведь для него были все основания и мы приложили огромные усилия для заключения сделки.

В середине моей карьеры потеря этой сделки стала бы для меня просто очередной неудачной попыткой. Но было особенно обидно, что крупнейшая сделка GE, ради которой я даже отложил уход на пенсию, сорвалась именно под занавес моей карьеры.

Мы с комиссаром Монти не рассматривали переговоры как личную схватку и всегда относились друг к другу доброжелательно, а наши команды старались преодолеть разногласия. Но, к сожалению, правила позволяли комиссии выступать в двойной роли — нашего оппонента и судьи.

Когда рабочая группа по слиянию начала разрушать стратегические основы сделки, это пошло вразрез с интересами наших акционеров.

Я думал о них, а не о себе. А крупнейшие акционеры GE — наши сотрудники.

* * *

В те выходные я был на приеме по случаю свадьбы в загородном клубе Фэрфилда. С крыльца клуба открывался прекрасный вид на поле для гольфа и пролив Лонг-Айленд.

Мои друзья спросили, почему нам не удалось заключить сделку с Honeywell, и я ответил:

— Представьте, что вы захотели купить это прекрасное поле для гольфа, а городские власти сначала потребовали от вас

передать постороннему гольф-клубу несколько лучших лунок вдоль берега, а потом еще и часть вашего собственного дома.

Это сравнение помогло им понять, что я испытал в Брюсселе.

* * *

В наши дни корпорации обязаны выполнять множество требований регулирующих органов и часто подвергаются судебным преследованиям. И любой CEO постоянно сознает опасность, которую представляет бюрократия с ее неограниченными полномочиями. Нашей компании было дважды отказано в надлежащей правовой процедуре без достаточных на то оснований.

В первом случае, ссылаясь на закон о Суперфонде, управление по охране окружающей среды США потребовало произвести очистку определенного участка или выплатить убытки в тройном размере и ежедневный штраф в $27 500, причем право обжалования мы получим только через несколько лет, когда вся работа будет завершена. Именно из-за отсутствия надлежащей правовой процедуры мы оспариваем конституционность этого закона в федеральном суде.

Во втором случае, когда Еврокомиссия не позволила нам приобрести Honeywell, приемлемый процесс пересмотра этого решения тоже отсутствовал. Эти бюрократы могут занимать крайнюю позицию, и у них нет стимула идти на компромисс. В США антимонопольные органы могут запретить сделку только на основании распоряжения суда, а в Европе это не так. Но компании должны иметь право на беспристрастное и публичное рассмотрение дела в суде в разумные сроки.

Это неравенство можно будет устранить только при участии высших государственных органов.

Если люди имеют право оспаривать в суде штраф за нарушение правил дорожного движения, то и компании должны бороться за получение таких же прав на своевременное рассмотрение их дела.

Глава 24
В чем суть работы CEO

Работа CEO — просто безумие! Как ее описать? Сразу вспоминается столько всего: бурные эмоции, удовольствие, возмущение, страсть, постоянное движение, обмен мнениями, встречи до поздней ночи, прекрасные друзья, хорошее вино, праздники, отличные поля для гольфа, важные решения в большом бизнесе, кризисы и давление, множество попыток, блестящие удачи, восторг от победы, боль поражения.

Лучше не бывает! И дело не столько в огромной зарплате, сколько в удовольствии от работы.

Конечно, в позиции CEO есть свои плюсы и минусы, но хорошего гораздо больше. CEO живет в бешеном ритме, его график расписан на год вперед, но каждый день приносит новые кризисы, и планы идут насмарку. Приходится задерживаться допоздна, время летит, потому что его всегда не хватает, а мысли о работе преследуют неотступно.

Я никогда не скучал на внутренних мероприятиях компании, потому что сам задавал их программу. Но меня приглашали на множество внешних мероприятий — званые ужины, собрания отраслевых ассоциаций и так далее. Иногда там бывает очень скучно, но, к счастью, я мог сам выбирать, идти или нет. Конечно, некоторые приемы нельзя пропускать — например, получая приглашения на официальные обеды в Белом доме, я всегда жалел, что мои родители до этого не дожили. Эти встречи дали мне уникальную возможность познакомиться со многими выдающимися деятелями, и в большинстве случаев они оказались непритязательными и интересными людьми.

Понятия «типичный день CEO» не существует. Когда я работал над этой книгой, один из майских дней мне пришлось полностью посвятить встречам — с 8:30 до 20:30. На следующий день CEO издательства Warner Books Ларри Киршбаум устроил мне разнос за медленную работу над книгой.

— Ларри, вчера у меня вообще не было времени. День был просто сумасшедший.

— Что случилось?

Я ответил, и Ларри попросил меня включить этот рассказ книгу.

Это был так называемый «День сделок»: в 8:30 утра началось ежемесячное заседание совета директоров GE Capital. Нам предстояло рассмотреть множество потенциальных сделок: от

предложения купить обанкротившуюся японскую компанию по страхованию жизни с активами в $5,5 млрд. до займа на сумму $500 млн. для электростанции в Миссисипи. CEO подразделения GE Capital Денис Нейден излагал обоснование каждой сделки, а подробности мы узнавали от руководителей соответствующих отделений с их командами.

Управляющий финансами GE Джим Бант совместно с командами GE Capital заранее проанализировал предлагаемые сделки. Накануне заседания он разослал по электронной почте краткое описание каждой из них со своими рекомендациями. Джим уже много лет состоит в совете директоров GE Capital, выступая в роли скептика и гениального безумца и умудряясь находить в цифрах юмор и скрытые опасности. Осенью 2000 года я договорился с ним, что он останется у нас еще на пару лет, потому что его ум и стремление ничего не принимать на веру — огромная ценность для компании. Я хотел, чтобы проницательность и остроумие Джима помогали новому CEO на первых порах.

На том заседании мне и Джеффу Иммельту влетело от Джима за то, что мы высказались в поддержку одной сделки, не спросив его мнения. Он язвительно написал: «Судя по сообщению Reuters от 17 мая 2001 года, и действующий, и избранный председатели совета директоров хотят заключить эту сделку… и если у вас есть возражения, выскажите их сейчас или замолчите навсегда».

В течение четырех с лишним часов мы изучили одиннадцать сделок, пять из которых предполагалось заключить за пределами США, одобрили девять, отправили на доработку предложение о приобретении фирмы за $4 млрд. и отказались от финансирования четырех офисных комплексов в Нью-Йорке за $111 млн. Мы уже как минимум дважды обожглись на недвижимости. По всему Нью-Йорку возникали новые стройки, и мы опасались перенасыщения рынка — за исключением Банта, которому понравилась структура сделки.

Это был один из редких случаев, когда мы не последовали его рекомендации.

После заседания я взял в столовой сэндвич и пришел с ним в конференц-зал на совещание о стратегии приобретения Honeywell. CEO подразделения авиадвигателей Дэйв Калхун прилетел на эту встречу из Цинциннати, а несколько представителей Honeywell — из Феникса.

Тогда Европейская комиссия проводила слушания по нашему делу, чтобы понять, как эта сделка повлияет на условия конкуренции. Хотя я считал, что эта сделка не нарушает антимонопольное законодательство, мы ожидали, что придется

пойти навстречу комиссии и отказаться от некоторых желанных активов, а для этого нужно было узнать у Honeywell об их стратегической ценности.

Совещание с Honeywell затянулось, и следующую встречу пришлось перенести с часа дня на три. Это был разговор о людях — то, чего я всегда ожидал с нетерпением: обзор оценки сотрудников на местах за последние шесть недель для Сессии Си. Материалы для встречи подготовил HR-директор Билл Конати, вел ее Джефф Иммельт, а я старался поменьше вмешиваться в процесс. Встреча продлилась пять часов.

Оценивая сотрудников на местах, мы часто обнаруживаем в каждом отделении трех-четырех новых звезд и радостно ищем для них новые возможности, а на итоговой встрече всегда оказывается, что мы присмотрели для каждой новой звезды как минимум три-пять разных должностей. Нам приходится выбирать и серьезно обсуждать, каких руководителей придется переводить на другие направления работы.

На той встрече мы рассмотрели планы по выбору преемников руководителей в каждом отделении GE и обсудили перспективы 10 % самых неэффективных менеджеров. Иногда худшие 10 % менеджеров одного отделения оказываются лучше средних менеджеров другого, и это всегда вызывает яростные споры.

Мы также говорили об интеграции Honeywell и связанных с этим организационных изменениях в наших отделениях. В течение часа мы обсуждали, какие должности руководители Honeywell займут в компании после слияния и кого в GE ожидает перевод на другую позицию. Кроме того, мы выбрали около 35 менеджеров из 50 кандидатов для участия в программе подготовки руководителей в следующем году. Это было важное решение, так как оно, по сути, означает выбор будущих руководителей.

Под конец встречи мы ознакомились с двумя-тремя передовыми приемами работы по каждой инициативе, которые были обнаружены во время поездок по отделениям. Джефф должен был рассказать об этих приемах на собрании КИСа в июне.

Встреча закончилась уже после 20:00, и у меня не было сил работать над этой чертовой книгой.

* * *

Конечно, не каждый мой день был так перегружен. В работе CEO нет готовых шаблонов: каждый выполняет ее по-своему, и

нельзя говорить о «правильных» или «неправильных» подходах. У меня нет волшебной формулы успеха, но раз я взялся за эту книгу, то попытаюсь рассказать об идеях, которые принесли мне пользу. Надеюсь, они смогут помочь и вам. Выбирайте, какие вам подходят, или пробуйте все.

Честность

Недавно первокурсник школы бизнеса университета Фэрфилда задал мне вопрос: «Разве можно быть добропорядочным католиком и бизнесменом одновременно?»

Я уверенно ответил: «Можно, и я тому пример».

Как этого добиться? Просто: сохранять честность. Репутация честного человека помогала мне как в хорошие, так и в трудные времена. Окружающие всегда знали, что я поступлю с ними честно, даже когда они мне возражали — хотя, возможно, я не всегда оказывался прав. Честность помогла мне наладить отношения с клиентами, поставщиками, аналитиками, конкурентами и государственными органами. Она задавала тон во всей организации.

У меня никогда не было скрытых мотивов. Я всегда шел по одному пути — прямому и честному.

Корпорация и общество

У всех есть своя точка зрения на роль корпорации в обществе — и у меня тоже.

Я уверен в том, что социальная ответственность начинается с построения сильной конкурентоспособной компании. Только процветающая организация может улучшать жизнь людей и общества.

Сильная компания не только платит налоги, тем самым помогая финансировать важные услуги, но и строит предприятия мирового класса, которые по уровню безопасности труда и охраны окружающей среды соответствуют стандартам или даже превосходят их. Сильные компании инвестируют часть полученных доходов в развитие сотрудников и предприятий, обеспечивают хорошие условия работы и гарантию занятости, и у сотрудников появляются время, силы и ресурсы на то, чтобы добровольно помогать обществу. Тем самым компании с лихвой возвращают обществу то, что оно им дало.

А слабые, еле выживающие компании часто становятся

обузой для общества. Они никудышные налогоплательщики из-за отсутствия или низкого уровня прибылей. Чтобы сэкономить доллар-другой, они безжалостно урезают расходы и вкладывают ничтожные средства в развитие. Постоянная угроза увольнения вселяет беспокойство и страх в сотрудников; не зная, что их ждет, они не хотят тратить деньги и время на помощь другим.

Я лично убедился в этом в Питтсфилде, где провел почти семнадцать лет с начала работы в GE и видел как процветающие, так и слабеющие направления бизнеса. Отделение пластмасс активно росло, мы нанимали высококлассных сотрудников и строили новые лабораторные центры. Эти люди хотели и могли помогать обществу. В то же время отделение трансформаторов GE несло убытки более десяти лет, стало неконкурентоспособным, и в 1980-е нам пришлось закрывать его заводы. Общество не могло получить долгосрочной пользы от этого убыточного направления.

Жителей Питтсфилда рассердило решение закрыть заводы. Но оно было принято не потому, что компания в целом или я лично предпочитали пластмассы трансформаторам или один город другому. Просто отделение пришло в упадок, а его слабость имела негативные последствия для общества.

Поэтому основная социальная ответственность CEO — обеспечивать финансовый успех компании. Повторю еще раз: только у процветающей организации достаточно ресурсов и возможностей для того, чтобы приносить пользу обществу.

Необходимость задавать тон

Организация равняется на своего лидера. Я всегда внушал руководителям отделений, что тысячи подчиненных берут с них пример — и в выполнении своих обязанностей, и в отношениях с другими сотрудниками. Иными словами, CEO задает тон в своей организации. Я каждый день стремился напомнить о себе всем сотрудникам, чтобы они ощущали мое присутствие.

Во время командировок за границу я по 16 часов в день контактировал с сотнями, если не с тысячами людей. Ведя занятия в Кротонвилле, я пообщался с более чем 18 000 менеджерами. На каждом собрании по оценке сотрудников я встречался с профсоюзными лидерами, чтобы найти общий язык. Я хотел, чтобы все в GE узнали меня как человека, а не просто фотографию в ежегодном отчете.

Максимальное использование интеллекта организации

Существенная обязанность CEO — раскрывать интеллектуальный потенциал всех сотрудников. Для этого нужно выявлять их лучшие идеи и делиться ими с остальными. Это — самое важное. Я впитывал все новые мысли, как губка, и стремился внедрить их по максимуму. Первый шаг к этой цели — воспринимать все лучшее из любых источников, а второй — распространять эти знания по всей организации. «Тренировки» помогли нам внедрить подход «без границ» и развивать идеи. Оценивая всех менеджеров, мы обязательно учитывали, насколько они привержены этой ценности — стремлению к улучшениям, — тем самым подчеркивая ее важность. Организовав ряд взаимосвязанных встреч (мы назвали их «операционной системой») — от HR до стратегии, — мы дали стимул развитию. А Кротонвилль помог нам делиться знаниями, опытом и выявлять лучшие идеи всех участников программ обучения.

Сегодня поиски более эффективных приемов работы и активный обмен новыми знаниями — неотъемлемая часть работы GE.

Сначала люди, потом стратегия

Правильный подбор исполнителей гораздо важнее, чем разработка стратегии. Эта истина касается всех направлений бизнеса. Я повидал множество перспективных стратегий, которые ни к чему не привели из-за отсутствия нужных людей. Мы разработали прекрасные планы развития ультразвуковых технологий, но их сумел воплотить в жизнь только преданный этому делу человек. Услуги и техническое обслуживание долгое время играли в GE второстепенную роль, хотя у нас были готовые стратегии по их развитию в отделениях авиадвигателей, энергосистем и транспорта. Дело сдвинулось с мертвой точки, лишь когда для воплощения этой инициативы мы назначили лидеров, у которых хватило смелости на решительные меры.

На собственном опыте мы поняли: лучшие стратегии в мире не оправдают ожиданий, если их не будут развивать и воплощать правильно подобранные руководители.

Неформальная обстановка

Бюрократизм душит и ограждает от реальности, а неформальная обстановка освобождает и дает конкурентное преимущество. Но для ее создания недостаточно принимать

поверхностные меры: обращаться друг к другу по имени, не распределять парковочные места в зависимости от статуса и позволить неформальный стиль в одежде. Нужно дать всем возможность участвовать в общем деле и осознавать свой вклад. В неформальной обстановке не важно, какой у вас титул и какие «эполеты» вы носите, а решения не принимаются единолично напыщенными начальниками в дорогих кабинетах. Каждый знает, что его идеи услышат, усилия оценят по достоинству, а попытки сваливать свою вину на других приведут к насмешкам. Важно то, что люди увлечены работой, эффективно сотрудничают, а идеи приветствуются на всех уровнях организации. И все не только могут, но и должны присоединяться к этому процессу.

Уверенность в себе

Заносчивость — пагубная черта, как и явное честолюбие. Уверенность в себе полезна, но важно, чтобы она не перешла в заносчивость. По-настоящему уверенному в себе человеку свойственна восприимчивость: он приветствует изменения и новые идеи из любых источников, не боится того, что его взгляды будут поставлены под сомнение, и получает удовольствие от интеллектуальных схваток, которые развивают идеи. Благодаря уверенным в себе людям организация в целом воспринимает идеи и обучается новому. Как найти таких людей? Они довольны собой и не скрывают этого.

Никогда не соглашайтесь на работу, если для нее придется пожертвовать своим истинным «я».

Увлеченность

Спрашивая участников курса в Кротонвилле, какие качества определяют сотрудника класса «А», я радовался, если они сразу отвечали: «увлеченность». Я считаю, что эта характеристика компенсирует многие недостатки. Все победители увлечены своим делом больше остальных. Для них нет мелочей или слишком смелых целей. Отбирая руководителей, я всегда искал в них именно эту характеристику. Она не означает, что нужно быть шумной или яркой личностью. Увлеченность — то, что идет из глубины души.

Организации высокого класса умеют увлечь людей работой.

Стремление к большему

Это попытки осуществить то, что раньше представлялось невозможным. Лучший пример такого стремления — процесс составления и принятия годового бюджета.

Вам наверняка знакома эта процедура. В течение месяца команда отделения трудится над презентацией для центрального офиса, подбирая аргументы в пользу минимальной приемлемой суммы. Со своей стороны, команда из центрального офиса твердо намеревается выжать из отделения все по максимуму. На презентации команда отделения демонстрирует различные диаграммы, свидетельствующие о плохом состоянии экономики и жесткой конкуренции, и, наконец, заявляет: «У нас получится 10». А высшее руководство хочет 20.

Обычно эта презентация проводится в комнате без окон, и клиенты не присутствуют. Вы знаете результат: после тонн слайдов и долгих обсуждений итоговый бюджет составляет 15.

Этот процесс обескураживает стремлением к минимизации.

Команда отделения радостно уезжает обратно: они не пообещали центральному офису выкладываться на все сто. Высшее руководство тоже довольно тем, что цели поднялись на новую высоту.

Почему они играют в эту игру? С годами все научились тому, что за достижение запланированных показателей гладят по головке, а за неудачу — больно пинают.

Все играют по этим правилам.

Но если компания стремится к большему, участников команды отделения просят составить планы действий, где отражена их мечта — самая высокая цифра, которой они могли бы достичь: их максимум. На презентации этих планов обсуждаются новые направления и рост — все то, что вселяет энергию в людей.

К концу этой встречи обе стороны определяют два вида показателей: осуществимые и желаемые. Составляется план действий, отражающий реальность. Команда знает, что ее эффективность будет измеряться по сравнению с предыдущим годом и показателями конкурентов, а не со внутренней цифрой, достигнутой в результате переговоров. Их цель-максимум заставляет их стремиться к большему.

Мы еще никогда не составляли этот «план действий, нацеленный на большее». Но наши результаты всегда приятно удивляли и нас самих, и Уолл-стрит.

Нелегко приучить людей стремиться к большему, и эта установка еще не прижилась у нас во всей компании. В некоторых случаях менеджеры на более низких уровнях организации принимали цифры-максимум за бюджеты и наказывали за их

невыполнение. Я думаю, что в основном мы искоренили эту практику, однако не уверен в этом полностью.

Но мы никогда не перестанем стремиться к большему.

Праздники

Бизнес должен приносить удовольствие, но для многих людей он — просто работа.

Я убедился на опыте, что, празднуя свои достижения, организация получает новую энергию. С первых дней работы в отделении пластмасс я превращал даже маленькие победы в повод для праздника.

В Кротонвилле я часто слышал неутешительный ответ на простой вопрос: «Вы достаточно часто празднуете свои достижения?» Участники курса молчали или тихо говорили: «Нет».

Мне нравилось продвигать эту идею.

«Не смотрите на меня — я не могу праздновать за вас. Мы не собираемся учреждать должность вице-президента по праздникам. Устраивайте их сами, ведь у вас есть все полномочия. Вам не обязательно раздавать новые «Мерседесы». Это может быть бочонок пива или ужин на двоих. Сделайте так, чтобы у вашей команды находилось время для веселья — конечно, не в ущерб производительности».

Вознаграждайте за нужные показатели

Это нужно как следует продумать.

Однажды я получил данные о хороших доходах отделения в четвертом квартале, но прибыль отсутствовала. Я спросил:

— Что здесь произошло, черт возьми?

— Мы провели конкурс среди продавцов в четвертом квартале, и все показали прекрасные результаты!

— А где прибыль?

— А мы не просили их добиться прибыли.

Это простейший пример частой проблемы: вы получаете те результаты, которые измеряете и за которые вознаграждаете.

Статические измерения устаревают. Меняются условия рынка, появляются новые направления бизнеса и конкуренты. Я всегда подчеркивал вопрос: «Вы уверены, что мы измеряем и вознаграждаем именно то, что нам нужно?»

Если вы измеряете *одно,* а вознаграждаете за *другое,* то

рискуете не получить желаемых результатов.

Дифференциация — путь к эффективному развитию компании

Никому не нравится играть роль господа бога, распределяя людей по классам, а особенно выбирать худшие 10 %. Дифференциация — один из самых щекотливых вопросов для любого менеджера. Я считал, что обязан говорить о ней каждый день и требовать, чтобы все ее практиковали. С самого начала я рассматривал ее как ключ к построению организации высокого класса. Кривая жизнеспособности помогла нам осуществлять дифференциацию, неуклонно вынуждая руководителей повышать качество своих команд. Лучшим противоядием от бюрократии стало то, что мы год за годом заставляли менеджеров удалять самых неэффективных. Опросы показали, что на низших уровнях организации больше жалоб на неэффективность сотрудников, так что именно там отсеиваются отстающие.

Если дифференциация кажется менеджеру легкой или, наоборот, не удается вообще, он не на своем месте.

Ответственность за людей

Мы всегда внушали руководителям отделений: «Направления бизнеса принадлежат вам, а людей вы берете в аренду». Мы с Биллом Конати чувствовали личную ответственность за 750 высших руководителей и следили за их развитием, поощрением и продвижением. Целью нашей «фабрики людей» было производство руководителей высокого класса.

CEO отделений знали, что их будут вознаграждать за выдвижение сотрудников с высоким потенциалом. Культура «без границ» изменила условия игры: теперь руководитель должен делиться лучшими сотрудниками, чтобы они приносили выгоду не только его отделению.

Конечно, иногда я слышал недовольный стон на другом конце провода, когда говорил руководителю: «Прости, мы забираем у тебя сотрудника X».

Отдавать лучшее трудно, и мы сразу обсуждали список кандидатур на открывшуюся вакансию. Причем эти запасные кандидатуры иногда оказывались лучше, чем их предшественники на этой позиции.

Постоянные оценки

Оценка сотрудников была нужна мне как кислород. В системе, основанной на личных способностях и заслугах людей, нет ничего важнее. Я все время оценивал людей — и для решений по опционам и повышениям зарплаты, и когда просто встречал их в коридоре.

Я всегда хотел, чтобы все сотрудники знали о своей эффективности. К каждой годовой премии для моих непосредственных подчиненных прилагалась написанная мной лично записка на две-три страницы, в которой я излагал свои требования на следующий год, и письмо предыдущего года со сделанными красной ручкой пометками. Тем самым я подчеркивал непрерывность процесса оценки.

Эти записки преследовали двойную цель. Во-первых, они позволяли мне как следует обдумать каждое направление бизнеса и выделить в нем главное. Во-вторых, мои подчиненные понимали, что я буду следить за их работой. Хотя этот трудоемкий процесс иногда затягивался до поздней ночи, он повышал мою организованность. (В приложении к этой книге вы найдете некоторые записки, адресованные моему преемнику, Джеффу Иммельту. Их тон довольно благожелателен, особенно в сравнении с некоторыми другими.)

Корпоративная культура — это очень важно

Этому меня научили проблемы с Kidder и пример слияния Honeywell/Allied Signal. Даже через год после их объединения в компании шли споры, чья культура должна преобладать. Судя по всему, похожие проблемы возникли и у компании Daimler Chrysler, образованной в результате «слияния равных».

Чтобы свести к минимуму такие трудности, нужно с первого дня четко объяснить, в чем заключается культура компании, и быстро избавиться от несогласных.

Если компания серьезно намерена по максимуму использовать интеллектуальные возможности сотрудников, в ней не место нескольким культурам. В конце 1990-х, когда все увлекались интернет-компаниями, в группе инвестиций подразделения GE Capital вдруг объявились самозваные «гении», захотевшие приобретать акции компаний, в которые они инвестировали средства GE.

Мы быстро поставили их на место. В нашей компании есть только одна валюта: это акции GE и ценности GE.

Из-за культурных различий мы отказались от приобретения пары высокотехнологичных компаний в конце 1990-х годов. Я не

хотел, чтобы наша культура пострадала от контакта с тем, что происходило в этих компаниях в разгар безумного интернет-бума.

Все это не значит, что сотрудники GE не могут быть индивидуалистами или получать огромные деньги за выдающиеся показатели работы. В вопросах личного стиля работы и оплаты мы проявляем определенную гибкость, которая не разрушает устоев нашей культуры.

Стратегия

Успех в бизнесе зависит не столько от грандиозных планов, сколько от способности быстро реагировать на реальные изменения по мере их возникновения. Поэтому стратегия должна быть динамичной и упреждающей.

С этой точкой зрения меня познакомил Боб Нельсон — финансовый аналитик с большим стажем в GE и любитель истории. Он дал мне статью о прусском генерале Хельмуте фон Мольтке. Убеждения фон Мольтке помогли нам составить ряд вопросов, которые не раз помогали мне гораздо больше, чем кропотливая работа с цифрами для стратегических планов.

Вот пять простых вопросов, которые помогли мне применять стратегическое мышление на практике.

1. Какова сегодня глобальная позиция вашей компании и ваших конкурентов: доли рынка, сильные стороны по каждой линейке продукции и по каждому региону?

2. Какие действия ваших конкурентов за последние два года изменили условия конкуренции?

3. Что вы сделали за последние два года, чтобы изменить эти условия?

4. Каких действий ваших конкурентов по изменению условий конкуренции в ближайшие два года вы больше всего опасаетесь?

5. Что вы собираетесь предпринять в ближайшие два года, чтобы предвосхитить их любые действия?

Конкуренты

Со временем я стал сомневаться в двух «истинах», которые относятся к конкурентам.

Одна из них гласит: «Мы теряем долю рынка, потому что наши ненормальные конкуренты отдают свой продукт задаром». Я слышал это как минимум сто раз, и чаще всего это оказывалось ерундой. На самом деле у конкурента были более низкие расходы

или стратегическое обоснование таких действий.

В итоге я понял, что нужно было задаваться вопросом: «На самом деле проблема в нас; в чем ее суть?»

Ко второй избитой «истине» прибегала команда, желавшая обойти позиции ведущего конкурента: предполагалось, что конкуренты будут дремать, пока мы разрабатываем новый продукт. Но так обычно не бывает.

Хороший пример — наша работа над авиадвигателем GE-90. Для новых реактивных самолетов «Боинг-777» малой и средней дальности полета нужны были двигатели с тягой 40 тонн. Наши инженеры убедили меня, что мы выполним это требование, разработав новый двигатель. По их словам, технологии наших конкурентов — Pratt & Whitney и Rolls-Royce — не позволят им разработать двигатель с такой тягой. Однако эти компании сумели найти способы разработать двигатели с тягой 42,6 тонны.

К счастью, этот проект закончился хорошо: тяга нашего нового двигателя могла доходить до 52 тонн. Именно это понадобилось позже для нового варианта «Боинга-777» с большой дальностью полета, и мы заключили крупный контракт на поставку этих двигателей.

При разработке плана каждого нового продукта мы стремились учесть возможные ответные действия самых умных конкурентов, хоть это было нелегко.

Не следует недооценивать конкурента.

Работа на местах

Я всегда считал, что центральный офис — не лучшее место для работы, и мой опыт на посту CEO это подтвердил. Еще с февраля 1972 года, заняв высокий руководящий пост, я хотел быть рядом с людьми, которые непосредственно выполняли работу. По крайней мере треть времени я проводил в отделениях GE. Я не могу сказать, сколько времени CEO должен проводить на местах, но лично я каждый день старался вырваться из офиса.

Я всегда напоминал себе: в центральном офисе ничего не производят и не продают. Чтобы иметь понятие о том, что действительно происходит в компании, я должен наблюдать за работой на местах.

Рынки и наше представление о них

Рынки не достигают зрелости, в отличие от умственных

способностей некоторых людей. Наиболее яркий пример — стратегия первого или второго места, в рамках которой мы улучшали, продавали или закрывали отделения. Когда-то мы воплощали эту стратегию с почти религиозным пылом, но наша мысленная установка изменилась вместе с точкой зрения на доли рынков. Мы попросили каждое отделение GE заново определить свой рынок таким образом, чтобы доля отделения на нем составила не более 10 %. И тогда мы увидели возможности роста на рынках, которые казались нам зрелыми. Даже несколько наших «рабочих кляч» стали походить на чистокровных скакунов. Не меняя набор отделений компании, мы более чем удвоили темп роста доходов во второй половине 1990-х годов.

Инициативы и тактические приемы

За двадцать лет у нас было только четыре настоящие инициативы: глобализация, развитие услуг, «Шесть сигм» и электронный бизнес.

Инициативы оказывают долговечное воздействие, приводят к коренным изменениям в компании, дополняют и обогащают друг друга и укрепляются благодаря операционной системе GE.

С другой стороны, не следует пренебрегать и тактическими ходами, чтобы вдохнуть новую жизнь и энергию в компанию или в одно из ее функциональных направлений. Я могу привести три примера. Мы назначили более компетентных руководителей отделов закупок, стали находить поставщиков по всему миру, тем самым сэкономив миллионы долларов. Мы уменьшили количество американских сотрудников GE за рубежом, переведя их на должности в США, и опять сэкономили миллионы, потому что отделениям пришлось назначать на руководящие посты местных уроженцев. К тому же благодаря этому компания приобрела более глобальный облик. Используя Интернет, мы сократили количество командировок внутри компании и снова добились миллионной экономии. Кроме того, мы повысили качество жизни сотрудников, которые смогли больше времени проводить с семьей, а не в разъездах.

Понимая разницу между принципиальными мерами и средствами быстрого решения проблем, организация сохраняет целенаправленность.

Разъяснение и закрепление информации

Я активно поддерживал все начинания GE — от необходимости осознать реальность и изменить культуру до важных инициатив, которые привели к коренным преобразованиям. Чтобы донести до сотрудников идею, я без конца повторял ее на каждой встрече и собрании, год за годом, даже когда она набивала мне оскомину.

Я всегда считал, что нужно по максимуму продвигать любую идею, и только тогда ее поймут и поддержат сотни тысяч людей.

Просматривая черновики своих выступлений в Бока-Ратоне за 21 год, я вспомнил, сколько раз я повторял одно и то же со всех точек зрения и в разных вариациях. «Поведение без границ» — немного неуклюжая фраза, и я миллион раз запинался на ней, но никогда не переставал повторять.

Часто мое поведение было навязчивым, а временами граничило с одержимостью, но это помогало мне добиться цели. Но я не говорю, что это единственный способ.

Опросы сотрудников

Чтобы поддерживать обратную связь с сотрудниками, в нашем распоряжении были разные способы: занятия в Кротонвилле, Сессии Си, кривые жизнеспособности и опционы на акции. Эти инструменты вынуждали менеджеров поступать с сотрудниками честно. В 1994 году мы достигли большого прогресса, включив в опросы актуальные для компании проблемы.

Мы не спрашивали о качестве блюд в столовой или планах льгот. Вопросы касались важных проблем и сводились к общей теме: «Компания, о которой вы читаете в годовом отчете, — это та же компания, в которой вы работаете?»

Хотя в руководстве компанией мы не ориентировались только на результаты этих анонимных компьютерных опросов, искренние ответы сотрудников очень помогли нам правильно расставлять акценты в инициативах. Мы показывали результаты опроса сотрудникам, совету директоров, а также аналитикам по ценным бумагам — в первый раз они были потрясены, но эти данные прекрасно подкрепили диаграммы, которые я демонстрировал.

Во многом наш успех объяснялся тем, что мы узнавали мнение сотрудников и принимали соответствующие меры.

Улучшение функции

Когда мне казалось, что какое-то функциональное направление компании работает недостаточно хорошо, я назначал себя его неофициальным директором. Возьмем закупку комплектующих, продуктов и услуг в GE.

Когда-то это направление считалось «отстойником» для людей, которые не добились успеха в производственных отделениях. Необходимость изменений назрела в середине 1980-х, когда расходы на закупки в компании снижались недостаточно быстро. Я основал совет руководителей по закупкам в каждом отделении, и он проводил ежеквартальные собрания в Фэрфилде при моем участии. CEO некоторых отделений чуть не умерли, увидев, кого им придется посылать на эти собрания.

Обычно я сразу замечал слабых сотрудников.

Мы организовали подобные собрания руководителей по другим важным вопросам — обслуживанию, «Шести сигмам» и электронному бизнесу. Образовав эти советы и приглашая руководителей в Фэрфилд на встречу со мной или вице-председателем, мы стали находить в организации лучших и умнейших сотрудников.

Мы назначили новых, полных энергии руководителей. И возникший благодаря этому поток идей охватил всю компанию сверху донизу.

Менеджер по рекламе

Очевидно, что управление имиджем и репутацией компании — обязанность CEO. Возможно, я иногда проявлял в этом деле излишний энтузиазм. За двадцать с лишним лет я пересмотрел сотни раскадровок для съемки роликов компании и продуктов. В эфир выходила только одобренная мной реклама.

В GE были прекрасные рекламные команды из двух человек. Сначала их возглавлял Лен Виккерс, а потом — Ричард Костелло. Когда Лен объявил тендер среди агентств на новый лозунг GE в 1978 году, победителем стало агентство BBDO. Его креативный директор Фил Дузенберри придумал лозунг: «GE: мы привносим в жизнь добро».

Этот лозунг понравился мне с первой секунды. Я до такой степени вникал в мелочи творческого процесса, что агентство и наши внутренние специалисты просто сходили с ума. Мне нравилось играть с рекламой, у меня была твердая точка зрения, и я хотел гордиться роликами GE.

Я считал, что самый лучший способ привлечь внимание лидеров мнений в стране — размещать рекламу в новостных

телепередачах в воскресенье утром. Именно на них приходилась основная часть наших рекламных расходов. Продолжая пристально следить за творческим процессом, даже за несколько месяцев до ухода на пенсию я проверял раскадровки роликов для новых моделей энергосберегающих холодильников.

Имидж важен, и я уверен, что CEO должен за ним следить.

Личное участие в рабочем процессе

Выбирая, какие вопросы брать под личный контроль, я руководствовался инстинктом. Например, я вмешался в решение проблемы с трубками в подразделении медицинских систем, но не участвовал в планировании и определении цены продукта, который стал самым большим прорывом GE в области диагностики рака, — сканере за $2,7 млн.

В значительной мере я повиновался инстинкту. Я вплотную занимался вопросом, если чувствовал, что могу помочь, а иначе сводил свое участие к минимуму.

Постоянство здесь не требовалось. Иногда некоторое пренебрежение дисциплиной, строгими правилами помогало быстрее выполнить работу. Мне приходилось выбирать среди возможностей вмешаться в рабочий процесс. Если я чувствовал, что могу помочь команде, то выходил на поле, а в остальных случаях болел за нее на трибуне.

Составление диаграмм

Вряд ли кто-то из моих 65-летних ровесников чертил диаграммы для презентации аналитикам, как я в декабре 2000 года. Но это всегда помогало мне привести мысли в порядок. Я любил сводить сложную проблему к простой диаграмме. Перед каждой презентацией для аналитиков я часами сидел с командами финансистов и специалистов по отношениям с инвесторами, рисуя и разрывая одну диаграмму за другой. Мне нравилось составлять диаграммы, и они мне очень помогали. Но при этом нам всегда казалось, что последняя презентация была нашей лучшей.

Отношения с инвесторами

Уолл-стрит — важная часть работы CEO, и за отношения с

инвесторами у нас всегда отвечали хорошие сотрудники. Но раньше считалось, что это работа для финансистов, чья карьера уже подходит к концу. Они обычно сидели в центральном офисе и отвечали на вопросы аналитиков и инвесторов.

В конце 1980-х мы изменили эту модель, выбрав молодых финансовых менеджеров с хорошим потенциалом и маркетинговыми навыками. Они стали активно работать с инвесторами, убеждая их в необходимости приобретать акции GE. Иными словами, из «защитников» они превратились в «нападающих». Они знали, что критерием эффективности их работы будет цена акций GE. Карьеры этих сотрудников уже пошли в гору благодаря финансовой хватке, а на этой работе они смогли улучшить свои навыки продаж и презентации.

Эта позиция превратилась из бесперспективной в одну из самых желанных и стала прекрасной кузницей кадров: первый «выпускник» новой модели 1989 года Уоррен Дженсен стал финансовым директором NBC, затем — Delta Airlines, а теперь — Amazon.com; следующий — Марк Бегор — сейчас работает финансовым директором NBC; Джей Айрленд — президентом группы станций NBC; а последние три года за отношения с инвесторами отвечает Марк Вашон. Он очень помог нам, согласившись остаться дольше обычного срока в два-три года, чтобы облегчить работу новому CEO.

Команда по отношениям с инвесторами состоит из двух человек, потому что наши «восходящие звезды» получают поддержку от прекрасного консультанта, Джоанны Моррис. Раньше она работала у нас аудитором, а потом захотела остаться в Фэрфилде на такой работе, которая не требует частых командировок, чтобы уделять больше внимания семье.

Чтобы эффективно работать с инвесторами, нам теперь хватает всего двух человек — а двадцать лет назад их было много больше. К тому же эта работа стала стартовой площадкой, а не финишной прямой для их карьеры.

Борьба с проблемами

Я часто говорил: «Давайте попробуем продраться через эту проблему!» Мы устраивали встречу, часто незапланированную, и боролись со сложным вопросом. Единственным критерием участия в этих встречах было ноу-хау, а не титулы или должности. Мы «продирались» через проблемы с PR, окружающей средой, повестки заседаний в Бока-Ратоне и крупные сделки, связанные со слияниями и поглощениями. Нам нужно было найти

свежий взгляд на проблему, не используя документы и служебные записки, а потом еще раз «продраться» через нее на следующий день. Таким образом мы нашли некоторые из своих лучших решений.

Этот метод позволял нам разрушить понятие иерархии: на таких встречах все чувствовали себя равными партнерами и могли предлагать идеи в неформальной искренней атмосфере.

Ваш бэк-офис — фронт-офис другой компании

Мы активно применяли эту идею Питера Друкера.

Не организуйте столовую своими силами — пусть это сделает подрядчик. Не печатайте материалы сами — поручите это типографии. Нужно понимать, где вы создаете реальную добавленную стоимость, и направлять туда своих лучших людей и ресурсы.

Вспомогательные функции по определению не смогут привлечь *ваших лучших людей.* Мы поручили эти функции специализированным компаниям, которые поручили их выполнение *своим лучшим сотрудникам.* Эта практика много раз себя оправдывала. Именно в этом суть аутсорсинга. Этим же объяснялись значительные сокращения персонала в GE в начале 1980-х: их обязанности стали выполнять другие.

Я всегда сердился, когда некоторые политики и экономисты утверждали, что все новые рабочие места в Америке создаются в малых компаниях. На самом деле значительная часть этих новых рабочих мест создавалась благодаря крупным компаниям, которые сознательно отказывались от выполнения некоторых работ собственными силами.

Скорость

Даже под конец моего срока на посту CEO я часто слышал в Кротонвилле жалобу на недостаточную скорость нашей работы. Я редко сожалел о своих действиях, но часто жалел о том, что действовал недостаточно быстро. Я почти никогда не говорил себе: «Жаль, что я не подождал с принятием этого решения еще полгода, чтобы глубже изучить вопрос».

Я думаю, что одной из причин стремительного развития моей карьеры в GE стала решительность в действиях относительно людей, заводов и инвестиций. Но перед уходом на пенсию 40 лет спустя мне было очень жаль, что во многих случаях я действовал

недостаточно быстро. Выбирая между вариантами «Мне следовало помедлить с решением» и «Надо было действовать быстрее», я почти каждый раз склонялся к последнему.

Забудьте о размерах

В крупной компании мелочи часто упускаются. С ростом направлений бизнеса и компаний их размер может оказаться тормозом, а не ускорителем. Недостатки крупных размеров — трудности в обмене информацией, многочисленные ступени иерархии и отсутствие неформальной обстановки — препятствуют созданию атмосферы, которая дает сотрудникам новую энергию.

В отличие от малых фирм крупные компании зачастую теряют такие полезные в бизнесе качества, как маневренность, быстрота и легкий обмен информацией. Работая в отделении пластмасс, я убедился в ценности небольших размеров, в важности ощущения, что этот участок работы принадлежит тебе. Став CEO, я уже знал, что для роста компании нужно создавать небольшие проекты и отделять их от основного рабочего процесса.

Мы достигли большого успеха, создавая в рамках крупных направлений такие проекты и уделяя им особое внимание. Так мы работали над норилом в отделении пластмасс, над рентгеновскими компьютерными томографами в медицинском направлении, над финансированием поставщиков и коммерческим финансированием в GE Capital и во многих других случаях. Получалось не всегда, но было ясно одно: благодаря таким проектам мы помогали сотрудникам целеустремленно и энергично работать с использованием нужных ресурсов.

Эти проекты и работавшие над ними сотрудники привлекали внимание. Все это шло на пользу как победителям, так и проигравшим, а также помогало понять ценность риска.

Мы понимали значение размеров. Самое плохое, что может сделать компания со своим размером, — «управлять» им. Размер или освобождает, или парализует. Мы каждый день старались помнить, что размеры позволяют нам совершать больше рискованных попыток.

* * *

Эти идеи мне помогли. Кроме того, мне очень везло.

* * *

Последние 24 года у меня есть талисман — коричневый кожаный портфель, который я всюду ношу с собой. Моя ассистентка Розанна назвала его «Счастливчик». Я выиграл этот портфель на турнире по гольфу в Атланте в 1977 году — в год перехода в Фэрфилд. Конечно, за столько лет «Счастливчик» порядком износился. Розанна любила говорить: «У него ужасно больной вид!»

«Счастливчик» приносил мне удачу, и я расстался с ним только раз: когда Розанна забрала его вечером домой, чтобы зашить лопнувший шов. Не могу сказать, что я суеверен; просто я не хочу испытывать судьбу.

Уходя из центрального офиса в последний раз, я забрал «Счастливчика» с собой. Мой друг Ларри Боссиди так отозвался о «Счастливчике»: «В этом весь Джек. Ему не нужен новый портфель. С этим он пришел, с этим и уйдет».

Глава 25
О гольфе[36]

Работая CEO компании GE, я получал огромное удовольствие. Но если бы мне пришлось выбирать другое занятие в жизни, я стал бы профессиональным игроком в гольф. Эта игра — моя страсть еще с детства, когда я стал кэдди в загородном клубе. Советуя мне заняться гольфом, отец оказался прав: хотя в детстве я играл еще в хоккей и футбол, именно гольф стал увлечением на всю жизнь.

Этот спорт сочетает то, что я люблю: людей и дух состязания. Самых верных друзей я нашел именно благодаря гольфу. Каждый игрок, который хоть раз выполнил успешный удар с «ти»[37] или патт[38] на четыре с лишним метра, испытал на себе притягательность гольфа.

По большей части я был самоучкой. Я приобщился к гольфу в возрасте девяти лет и играл со старшими кэдди в Кернвуде, таская за собой сумку со старыми клюшками, обмотанными изолентой. Мне еще везло, если я набирал меньше 120 очков. Кэдди могли играть всего несколько часов в неделю, по понедельникам; чтобы тренироваться дополнительно, я пробирался на поле тайком.

В гольфе у меня многое происходило «наоборот»: например, в детстве я бы отдал правую руку за пять хороших клюшек, а сейчас мне присылают лучшие наборы бесплатно, и я играл на лучших полях мира.

Я до сих пор не потерял навыков кэдди, что выяснилось летом 2000 года, когда в возрасте 64 лет я таскал сумку с клюшками за своим семилетним внуком Джеком на чемпионате среди юниоров.

У меня в свое время не было такого хорошего свинга,[39] как у малыша Джека: я неправильно брался за клюшку, и мой замах был типичным для кэдди — плоским и невыразительным. Я гонял мяч по полю, как шайбу. Мне просто хотелось выйти на поле и поиграть, а тренировался я недостаточно. Но в старших классах школы я был одним из капитанов школьной команды и продолжил играть на первом курсе колледжа.

Мои любимые партнеры по игре шутят, что я принимаю советы о гольфе от каждого встречного — от игроков, кэдди, гардеробщиков и даже официанта в клубе. По мне, стоит испробовать все советы. Я готов купить последнюю модель мяча и клюшки, лишь бы немного улучшить дальность своего удара. Как-

то я обратился за профессиональными советами к Джерри Питтмену, бывшему профессионалу на Семиноле — прекрасном поле для гольфа во Флориде:

— Как мне увеличить дальность удара еще на десять метров?

— Сколько вам лет? — ответил он вопросом на вопрос. — А в прошлом году сколько было? Почему вы этого никак не поймете?

Я не хочу признавать это, так как уверен, что могу улучшить свои показатели.

И так было всегда. Гольф — это игра, в которой постоянно гонишься за иллюзией совершенства. Если вам нравится конкурентная борьба, то от такой игры вы получите море удовольствия.

Я считаю, что ни один другой вид спорта так не способствует общению и знакомствам. Благодаря гольфу я встретил множество прекрасных людей и подружился с некоторыми из них на всю жизнь: Джон Крейгер в загородном клубе Беркшир-Хиллз в Питтсфилде — 40 лет назад; Энтони Лофриско и Карл Уоррен в загородном клубе Силвер-Спринг в Риджфилде — 25 лет назад; Жак Вуллыплегер в клубе Сэнкати-Хэд 15 лет назад.

На работе сложилась прекрасная четверка постоянных партнеров по игре — я, Чак Чэдвелл и Дэйв Калхун из отделения авиадвигателей и Билл Меддоу из подразделения GE Supply. Мы все играем примерно на одном уровне и азартно соревнуемся, проходя как минимум 36, а иногда даже 54 лунки в день. (Бывали годы, когда размер премии этих сотрудников приходилось сокращать «по причинам, которые не уточняются».)

Пост CEO в GE позволил мне играть со множеством интересных людей. Однажды я играл на острове Нантакет с Уорреном Баффеттом, Биллом Гейтсом и моим другом Фрэнком Руни, который продал Уоррену обувную компанию своей жены. Мы с Биллом играли против Уоррена и Фрэнка.

Мы добрались до первой лунки, и Уоррен уложился в пар.[40]

— Ну вот, игра кончилась, — сказал Билл.

— Почему? — недоуменно спросил я.

Билл объяснил, что они с Уорреном заключили постоянное пари: первый, кто сделает пар, выигрывает один доллар. Если они добираются до девятой лунки, ни разу не сделав пар, выигрывает тот, кто набрал меньше очков.[41] Невероятно: двое из богатейших людей мира играли на доллар!

На секунду я даже подумал, что сейчас они действительно вернутся в здание клуба.

Еще один забавный случай произошел с участием Фрэнка Руни — бывшего председателя совета директоров Melville. Много лет по условиям контракта с Уорреном он работал один день в

неделю. Мне кажется, что каждый из этих дней он проводит за игрой в гольф. Однажды он здорово меня обыграл, набрав 78 очков — цифра, почти равная его возрасту.

Тогда я послал Уоррену записку об этом матче и пожаловался, что его сотрудники явно работают с прохладцей.

Уоррен прислал мне ответ: «Ни один сотрудник Berkshire Hathaway не может показать результат лучше 80, и я не припоминаю, чтобы в штате у меня числился какой-то Руни».

Я поднялся на новый уровень мастерства только в 1989 году, когда женился на Джейн и начал учить ее гольфу. Тогда мой гандикап[42] составлял около 10, но в процессе обучения я улучшил собственные навыки. Однажды я сократил свой гандикап до 2–3 и выиграл два клубных чемпионата в Сэнкати-Хэд, хотя раньше выбывал в первом или втором раунде.

Выступив в роли учителя, я впервые в своей жизни неосознанно замедлил темп игры и проанализировал свой свинг. Советуя Джейн дальше отводить клюшку для замаха, я понял, что мне самому нужно так делать, а также начал отрабатывать завершение свинга, так называемый «выход».

Готовясь ударить по мячу, я мысленно повторяю: Фред Каплз, Фред Каплз, Фред Каплз.[43] Я всегда пытаюсь воспроизвести его завершение свинга.

Обучая Джейн, я разобрал каждый элемент на части, сосредоточился на технике и в результате перестал выдыхаться в конце раунда, начал играть лучше и получать еще больше удовольствия от гольфа.

В 1992 году я десять дней подряд проходил по 36 лунок в Сэнкати-Хэд перед турниром. Мне удалось снизить свой гандикап до 2 и выиграть чемпионат.

Через два года я опять одержал победу. До самого конца исход финального матча с моим другом Жаком Вуллшлегером, прекрасным игроком, был неясен. Последние 16 лет мы с ним вместе играли по 40–50 раундов в год; Жак побеждает меня 99 раз из 100. К счастью, в клубном чемпионате 1994 года мне выпал тот самый один шанс из ста: я выиграл в дополнительное время, выполнив успешный патт на 4,5 метра на 37-й лунке и сделав бёрди (на один удар меньше, чем пар).

Жак — незаурядный человек. Проиграв мне, он несколько дней вырезал из дерева модель маяка в Сэнкати и подарил мне его потом на память об этом матче.

Самый известный мой матч произошел весной 1998 года на Флоридиане — поле Уэйна Хейзинги во Флориде. Ведущий передачи Today Мэтт Лауэр знал профессионального гольфиста Грега Нормана и пригласил его поучаствовать в нашей игре. Это

была товарищеская встреча, и Грег прекрасно отнесся к нам, посредственным гольфистам. Он легко прошел поле за 70 ударов — на 2 удара меньше пара. У Мэтта было 78.

А мне удалось набрать 69 очков — на один меньше, чем профессионалу! Это был радостный день. Я рассказывал о своем результате всем знакомым и даже рассылал по факсу счетную карточку. Неделю спустя состоялось заседание Совета предпринимателей, и когда другие участники спрашивали о моих успехах в гольфе, я говорил: «Минуточку!» и вынимал из кармана счетную карточку.

Грег с юмором воспринял этот случай. Он подписал мою счетную карточку и позволил мне вовсю хвастаться результатом игры, хотя это был всего лишь товарищеский матч. Может быть, я немного перегнул палку, особенно после того, как о моей «победе» заговорили даже журналисты.

Грег однажды позвонил мне и шутливо спросил:

— Джек, вы что, растрезвонили об этом всему миру?

— А что, я кому-то еще не рассказал? — со смехом ответил я. — Если вы знаете такого человека, пошлите мне его адрес.

Глава 26
«Новичок»

Чтобы сохранить анонимность моего преемника, мы придумали для него кодовое слово — «новичок».

Сохранять личность преемника в тайне было легко по сравнению с самим процессом выбора: это было самое сложное и мучительное решение в моей карьере. Я чуть с ума не сошел, проведя множество бессонных ночей.

Как минимум год я просыпался и засыпал с мыслями о преемнике.

Выбор усложнялся тем, что у нас было три великолепных финалиста, возглавлявших разные отделения компании: Джефф Иммельт — медицинские системы, Боб Нарделли — энергетические системы, Джим Макнерни — авиадвигатели. Все трое более чем оправдывали наши ожидания, а эффективность их работы просто зашкаливала за грани разумного.

Любой из них мог бы возглавить GE. Они были не только прекрасными руководителями, но и моими хорошими друзьями. При этом двоих мне предстояло расстроить.

Я знал, что это станет одним из труднейших поступков за всю мою жизнь.

Окончательный выбор преемника завершил процесс, долго занимавший мои мысли. Двадцать лет назад я сам был одним из кандидатов и знал, что мне нравится и не нравится в этом процессе. Если бы я искал преемника через несколько лет после прихода на пост CEO, я бы, наверное, последовал примеру Реджа. Он тщательно продумал процесс, который в итоге получил похвалы от теоретиков. Но за двадцать лет компания так изменилась, что надо было действовать несколько иначе.

Если раньше в модели компании больше внимания уделялось отдельным направлениям бизнеса, то теперь она стала неформальной и более интегрированной организацией, которую поддерживали твердые ценности и стимулы. И тройка финалистов обладала чертами, которые развились благодаря такой структуре компании. Они прекрасно работали в условиях изменений и обладали большой уверенностью в своих силах. А благодаря нашим процессам — от ежеквартальных собраний КИСа до занимавших весь день Сессий Си — мы встречались намного чаще и узнавали друг друга гораздо глубже.

Приступая к процессу выбора преемника, я руководствовался рядом соображений.

Во-первых, мой преемник должен был стать бесспорным лидером GE. Я не хотел, чтобы ему пришлось управлять проигравшими кандидатами на эту позицию, которые могли уничтожить с трудом выстроенные нами ценности и дух компании.

Во-вторых, я хотел предотвратить внутренние интриги в этом процессе. Смена руководства и связанные с ней внутренние события и так слишком отвлекают компанию от работы с клиентами. Я помнил, что предыдущий выбор преемника сопровождался активными интригами и распрями. Редж не провоцировал их намеренно, но сам процесс способствовал накалу страстей. Переведя всех кандидатов на работу в центральный офис, Редж смог лучше узнать их в процессе выбора, но огромным недостатком такого положения стали закулисные интриги.

В-третьих, я хотел, чтобы совет директоров активно участвовал в принятии этого решения. Им нужно было объединиться вокруг одной кандидатуры. Мне повезло, что совет оказал мне такую поддержку в первые, решающие годы на посту CEO. Я очень ценил их советы и поддержку в мои неудачные периоды — когда меня прозвали «нейтронным Джеком» и во время борьбы с проблемами в Kidder, Peabody.

И в-четвертых, я хотел выбрать сравнительно молодого человека, чтобы он мог проработать на посту CEO как минимум десять лет. Хотя воздействие CEO может сказываться на организации сразу, я всегда считал, что люди должны отвечать за последствия своих решений, особенно ошибочных. Так было со мной. Рассчитывая на недолгий срок работы, новый CEO мог поддаться искушению пойти на необдуманные действия, чтобы оставить свой след в компании. Я повидал множество подобных примеров: пока я был председателем совета директоров, некоторые компании сменили пять-шесть CEO. Я не хотел, чтобы это произошло в GE.

С такими соображениями мы вступили на этот путь весной 1994 года. Тогда мне было 58 лет, а до ухода на пенсию оставалось еще семь. Я считал, что для правильного выбора нужен длительный срок. Выбирать себе преемника трудно. Вы делаете ставку на будущее, а не на прошлое. Нам нужен был человек, способный эффективно работать в условиях изменений и поднять компанию на новый уровень через пять, десять или даже двадцать лет.

Назначая Билла Конати старшим вице-президентом по HR в ноябре 1993 года, я сказал ему, что самое ответственное наше задание — выбрать следующего CEO: «Нам с вами придется долго

выбирать нужного человека».

Так и произошло. Но тогда мы еще не подозревали, что этот процесс настолько нас поглотит.

Через несколько месяцев мы начали «продираться» через этот вопрос. Мы всегда держали наготове «аварийный план» — короткий список моих преемников на случай ЧП. А сейчас мы впервые вышли за пределы этого плана, чтобы найти людей, которые заменили бы меня на посту CEO в 2001 году.

Прежде чем записывать имена кандидатов, вице-президент по развитию исполнительных руководителей Чак Окоски составил список качеств «идеального CEO».

Туда вошли очевидные навыки и характеристики: честность/ценности, опыт, видение, лидерство, способность принимать трудные решения, справедливость и энергия/уравновешенность/мужество, а также мнение других о кандидате. Чак включил и такие свойства, как неутолимая жажда новых знаний и демонстрация способности смело отстаивать свою точку зрения. Я тоже добавил пару желаемых качеств: умение работать под постоянным пристальным наблюдением и достаточная смелость для того, чтобы ставить на карту многое.

Но этот список нам не очень помог. По правде говоря, даже Иисус Христос не удовлетворил бы всем этим требованиям.

Мы с Биллом и Чаком «продрались» через вопрос с помощью сборников данных для Сессий Си и отобрали 23 человека. Кроме очевидных кандидатур из числа старших вице-президентов в этот список впервые вошли 16 многообещающих кандидатов на дальнюю перспективу, отвечавших более общим требованиям. Как оказалось позже, троим из этих шестнадцати предстояло выйти в финал. Возраст кандидатов составлял от 36 до 58 лет; конечно, самый старший был одним из возможных преемников в «аварийном плане». Список включал CEO из нескольких отделений GE и молодых вице-президентов. Это были наши лучшие кандидаты в 1994 году.

Мы спланировали развитие всех кандидатов, составив для них графики повышений в должности до 2000 года. Мы хотели помочь им получить обширный, глубокий и глобальный опыт работы в нескольких направлениях бизнеса.

В июне 1994 года мы с Биллом провели первую формальную презентацию планов выбора преемника для комитета по развитию руководителей в совете директоров. Мы ознакомили директоров со списком качеств «идеального CEO» и 23 кандидатурами, рассказав о конкретных планах для 16 долгосрочных кандидатов с большим потенциалом. С того момента мы принимали все важные для их карьеры решения с учетом планов выбора

преемника.

Хотя мы тщательно продумали первый список, жизнь внесла в него значительные коррективы: сегодня в компании осталось только девять из тех двадцати трех кандидатов. Один, естественно, — новый CEO, еще три — вицепредседатели, а пять руководят крупными отделениями GE. Одиннадцать ушли по разным причинам (семеро из них стали CEO других компаний). Трое ушли на пенсию, причем двое — с позиции вице-председателей.

Мы несколько лет уделяли огромное внимание каждому шагу кандидатов, постоянно подбрасывая им новые испытания. К июню 1998 года осталось восемь кандидатов, которые сменили 17 разных должностей. Мы перевели Джима Макнерни с должности президента GE Asia-Pacific, на которой он должен был показать нашу приверженность глобализации. У Джима уже был опыт работы в направлениях производства, информационных услуг и финансовых услуг. Он стал CEO направления осветительного оборудования, а через два года мы назначили его на пост CEO отделения авиадвигателей.

Боб Нарделли, успевший поработать в отделениях бытовой техники и осветительного оборудования, в то время был CEO транспортных систем. Потом он возглавил отделение энергетических систем.

Джефф Иммельт провел основную часть своей карьеры в отделении пластмасс, приобщился к жесткой конкуренции в отрасли бытовой техники и вернулся в отделение пластмасс. В 1997 году он стал CEO медицинских систем.

После первой презентации совету директоров в июне 1994 года совет стал проводить обзорные встречи по вопросу выбора преемника дважды в год — в июне и декабре. Я также проводил оценки по мере поступления результатов в феврале, проверяя список бонусов высшим исполнительным руководителям, и в сентябре, когда мы обсуждали раздачу опционов на акции.

Чтобы директора смогли составить мнение о кандидатах на основе личного общения, мы организовали для них ряд ежегодных мероприятий: игры в гольф в Огасте в апреле, в гольф или теннис в июле в Фэрфилде, а также рождественские вечеринки, куда приглашались и супруги сотрудников. Перед каждым мероприятием мы с моей ассистенткой Розанной разделяли участников на группы по четыре человека для гольфа и планировали распределение мест за ужином так, чтобы члены совета директоров обязательно успели поговорить с разными кандидатами.

В 1996 году я захотел, чтобы члены комитета по оплате

труда, входящего в совет директоров, ближе познакомились с работой кандидатов без моего участия. Я попросил председателя совета директоров, Сая Кэткарта, устроить визиты комитета в каждое отделение. Сай — мой хороший друг и личный консультант, умный и серьезный человек; он прекрасно проявил себя в совете директоров. Сай всегда готов был пожурить или похвалить меня в зависимости от ситуации.

Когда Редж назначил меня председателем, Сай и еще один директор, Микельсон, уже были членами совета директоров. Чтобы обеспечить преемственность, я хотел, чтобы они и еще один директор, Фрэнк Роудс, который тоже входил в комитет, остались в совете после назначения нового CEO — до завершения переходного периода. Все трое должны были скоро уйти на отдых, но я попросил совет директоров отменить их даты обязательного ухода на пенсию, чтобы компания смогла получить пользу от их опыта. В комитете Сая были Микельсон и Роудс, а также Клаудио Гонсалес — CEO мексиканского отделения Kimberly-Clark — и Энди Сиглер, бывший председатель совета директоров Champion International.

Они провели по одному дню с каждым руководителем отделения и его командой, оставаясь на ужин или матч вечером. Я не устанавливал обязательную программу визита. Вначале мне позвонили несколько кандидатов с вопросом: «Джек, что нужно делать?»

— Решать вам, — отвечал я. Совет директоров должен был ознакомиться со стилем работы всех руководителей отделений. Одни проводили подготовленные до мелочей презентации, другие почти не пользовались бумагами; кто-то приводил весь персонал, а кому-то хватало одного-двух компаньонов. После визита в каждое отделение Сай посылал мне записку с описанием впечатлений комитета.

Через четыре года после составления первого списка из 23 человек осталось восемь серьезных кандидатов, а остальные ушли на пенсию, в другие компании или чем-то нас не устроили. Мы еще корректировали описание «идеального CEO», добавляя и вычеркивая качества, но оно все равно казалось списком требований к Супермену. Гораздо больше мне помог список из восьми основных целей, который мы с Биллом и Чаком составили в 1998 году:

1. Выбрать самого сильного лидера.

2. Искать сочетание навыков, которое лучше всего дополнило бы навыки остальных исполнительных руководителей.

3. Удержать всех кандидатов в компании в течение переходного периода и на первое время при новой

администрации.

4. Свести к минимуму нездоровую конкуренцию.

5. Создать возможности для тщательного личного изучения конкурентов перед принятием окончательного решения.

6. Запланировать достаточный переходный период, учитывая масштабы и сложность компании.

7. Предусмотреть кандидатов на должности, которые освободятся в результате выбора преемника.

8. Как можно дольше не делать окончательный выбор, в соответствии с целями 4 и 5.

Конечно, было бы желательно достичь всех этих целей, но у нас это не получилось. Я убедился, что пункт 3 не удастся осуществить. Мы не смогли бы удержать всех финалистов, и я пришел к выводу, что это нецелесообразно. Кроме того, пункты 4 и 5 противоречили друг другу: переведя всех кандидатов в Фэрфилд, чтобы внимательно за ними следить, мы создали бы условия для нездоровой конкуренции. Но остальные цели в списке оказались разумными.

Помня свой опыт участия в выборе в качестве кандидата, я понял, что самое важное в этом процессе — не допускать внутренних интриг. Как ни удивительно, нам это удалось. Когда все закончилось, финалисты сказали мне, что разделяли мою точку зрения.

Наши ценности приобрели такую важность, что коллеги любого кандидата не потерпели бы никаких закулисных игр с его стороны. Даже когда мы определили тройку финалистов к концу 1998 года и СМИ стали нагнетать ажиотаж, ни один из кандидатов даже не попытался подсидеть других. Они очень корректно вели себя по отношению друг к другу.

Так как мы оставили троих финалистов на местах — Боба в Скенектади, Джима в Цинциннати, а Джеффа в Милуоки, — они смогли сосредоточиться на своей работе, не отвлекаясь на интриги, не критикуя прошлые действия других кандидатов и не пытаясь создать в организации лишнюю бюрократическую прослойку. Но в этом положении был и очевидный недостаток: я не мог непосредственно наблюдать за работой каждого кандидата, в отличие от Реджа, который перевел меня и других финалистов в Фэрфилд.

Зная финалистов уже не первый год, я не считал нужным следить за каждым их шагом. Но я создавал другие возможности более тщательного изучения их работы: например, в 1997 году назначил их в совет директоров подразделения GE Capital. После каждого ежемесячного заседания в Фэрфилде я обедал с ними, пытаясь создать при этом неформальную атмосферу. Мы

говорили о разных вещах, и я выслушивал их мнения о возможных сделках GE Capital. Некоторое время эти встречи проходили хорошо, но с приближением окончательного выбора в них начала чувствоваться неловкость, и мы их отменили.

Я предпринял еще один шаг, несколько похожий на процесс Реджа, но вне офиса: ужины один на один с CEO основных одиннадцати отделений GE весной 1999 года. За ужином я спрашивал их мнение о наших отделениях: что сохранить, от кого избавиться и кто должен войти в команду высшего руководства. Чтобы не вынуждать собеседников выбирать только одного победителя, я просил их назвать тройку лидеров.

Эти встречи помогли мне собрать команду, но не подсказали точную кандидатуру преемника.

Повторив цикл таких встреч весной 2000 года, я больше сосредоточился на том, что лежало вне отделений собеседников. Мне нужно было знать, что они думают о текущих переговорах с профсоюзом, о вопросах охраны окружающей среды и о других CEO. Здесь опять не оказалось никаких сюрпризов: все они испытывали друг к другу симпатию и уважение. Я также задал много вопросов о наших процессах и ценностях: что им нравилось, а от чего бы они отказались.

Один из самых важных вопросов, который я задал трем финалистам, был наверняка самым трудным: «Если бы вас не выбрали на пост CEO, вы бы ушли из компании?» Двое из них — один более четко — дали понять, что ушли бы. Третий сказал, что хочет получить эту работу и так любит нашу компанию и людей, что хотел бы остаться и увидеть, чем все закончится. Я не принял это в расчет, потому что хедхантеры все равно взяли бы его на прицел: ведь финалисты приобрели большую известность. К тому времени я решил, что мы вряд ли сможем удержать их всех.

С самого начала я считал, что этот процесс — нечто большее, чем назначение нового CEO. Мне также хотелось создать более широкую команду, чтобы вице-председатели помогали преемнику на новой должности. Я не хотел, чтобы на этих постах оказались разочарованные кандидаты или люди, которые с ним не сработаются. На мой взгляд, идеальными вариантами были Деннис Даммерман, тогда CEO подразделения GE Capital, и Боб Райт в NBC — люди, имена которых неизменно звучали на наших встречах за ужином. Денниса назначили вице-председателем в конце 1997 года, а Боба — в июле 2000-го. Деннис участвовал в процессе выбора почти с самого начала, а Боб стал играть в нем роль после назначения на позицию вице-председателя.

В 2000 году ажиотаж в СМИ нарастал, как и чувство неопределенности в компании. На занятиях в Кротонвилле меня

начали спрашивать, как я удержу всех трех финалистов в GE и кто их заменит на постах CEO отделений. Те же вопросы поступали от аналитиков с Уолл-стрит.

У меня было множество идей — хороших и плохих, но самая удачная возникла однажды, когда я принимал душ. Меня часто посещают прекрасные идеи в душе. Я был уверен, что двое финалистов уйдут из компании, и решил не пускать этот процесс на самотек.

Я не стал ждать, пока один из финалистов получит повышение или уйдет, а решил назвать их преемников сразу, за пять месяцев до окончательного выбора нового CEO. Хотя это повышало неуверенность Боба, Джима и Джеффа в своем будущем, у них было достаточно времени на подготовку своих преемников, а объявление имени следующего начальника должно было сократить количество слухов и домыслов в их отделениях. К тому же я считал, что это успокоит Уолл-стрит.

Во время Сессий Си каждый руководитель отделения должен назвать своего преемника. Зачастую это рутинная процедура. Но в апреле 2000 года, когда до решения о новом CEO в декабре оставались считанные месяцы, я написал сообщение всем руководителям отделений и попросил их в этот раз уделить как минимум час обсуждению своих преемников. В результате выяснилось, в частности, кого предпочитают трое финалистов.

В понедельник утром я воодушевленно поделился с Биллом и Деннисом идеей выбора преемников для финалистов, и она им понравилась. Зная предпочтения Боба, Джима и Джеффа, мы могли назначить подходящих людей на должности директоров по операционным вопросам в их отделениях. Так как совету директоров были прекрасно известны все эти люди, на той же неделе я обзвонил директоров и объяснил им новую идею. Им она тоже пришлась по душе.

Теперь нужно было объяснить это решение Бобу, Джеффу и Джиму. Признав, что им оно может показаться несправедливым, я объяснил, почему оно соответствует интересам их сотрудников и наших акционеров.

Но это решение стало для них полной неожиданностью.

Один из финалистов переспросил:

— Это значит, что я или стану CEO, или должен буду уйти?

— Да. Вы бросили нам вызов, когда сказали, что уйдете, если не станете CEO. А я отвечаю: «Хорошо, вот человек, который вас заменит. У вас есть полгода, чтобы обучить его всему нужному».

— Значит, это ваше окончательное решение! — ответил он.

— Да, окончательное и немного жестокое. Но оно необходимо.

Они не обрадовались, но поняли, что я действую в интересах компании. Эти события июня 2000 года убедительно доказали эффективность нашей «фабрики людей»: мы нашли три прекрасные кандидатуры на посты директоров по операционным вопросам: Дэйва Калхуна для отделения авиадвигателей, Джона Раиса для отделения энергетических систем и Джо Хогана для отделения медицинского оборудования. Каждому из них было 43 года.

Назначение этих трех звезд на новые должности позволило улучшить атмосферу в компании. Хотя 300 000 сотрудников, в том числе я, пока не знали имени следующего председателя совета директоров, людям в трех из крупнейших отделений GE стали известны имена их будущих CEO.

Я сообщил публике, что эти изменения — «логический этап в нашем плане выбора преемников для руководителей». Однако я не отвечал на вопросы репортеров об этих перестановках или о процессе выбора моего преемника.

Боб, Джефф и Джим тоже не общались с прессой по этому поводу. Мы не хотели помогать СМИ раздувать шумиху вокруг этих событий, но было бы наивно думать, что о них перестанут писать. Ведь первые сюжеты о поиске моего преемника появились еще в 1996 году, а в сентябре 2000-го, когда до решения оставалось два месяца, журналисты уже только об этом и писали.

Всего за три-четыре дня о поиске преемника написали в Business Week, The Wall Street Journal, Financial Times и в лондонской Sunday Times. В статьях приводился список финалистов, их биографии и оценка их шансов — хотя мы не предоставляли авторам никакой информации.

Тогда я был на Олимпийских играх в Австралии. Мне переслали эти статьи по факсу, и я удивился тому, какое огромное внимание уделяется выбору моего преемника. Я очень беспокоился за финалистов, зная, в каком напряжении им приходится жить.

В тот день я до поздней ночи просидел в номере гостиницы, составляя для них сообщение по электронной почте:

> Джефф, Джим и Боб!
>
> Мне очень жаль, что ваши имена все время треплют в прессе.
>
> Я думал, что смогу сделать этот процесс спокойнее, чем получилось у Реджа, если оставлю вас работать в отделениях. Но оказалось, что пресса и в этом случае выдумала какой-то конфликт. Я благодарен вам за достойное поведение. Компании повезло, что вы не

вышли из этого процесса. Из-за ваших прекрасных результатов и отношения к работе мне еще труднее сделать выбор. Спасибо за ваше понимание.

Это было очень искреннее письмо. Один из ответов — пример типичной реакции финалистов:

> Джек, важнее всего то, что нам всем очень повезло участвовать в этом процессе, и это ощущение перевешивает все недостатки пристального внимания со стороны прессы. Мы смогли расти, справляться с трудными задачами и получать удовольствие от этого процесса, и мы никогда его не забудем, что бы потом ни случилось с каждым из нас. Вы делаете то, что нужно для GE, и я уверен, что мы все поддерживаем этот процесс.
>
> Ваш любимый кандидат.

Ответы финалистов подчеркнули их уровень и качества, и это только усложнило мой выбор. Иногда я в шутку желал, чтобы один из них сделал что-нибудь глупое или ввязался в какой-то скандал: тогда решение было бы легче принять. В очередной раз рассматривая этот процесс с советом директоров, я объяснил, как трудно мне приходится, и получил прекрасный ответ от Сэма Нанна — бывшего американского сенатора от Джорджии, который состоял в совете с 1997 года.

Он сказал:

— Джек, перестаньте жалеть, что приходится выбирать только одного. Благодаря вам они все прославились. Один из них должен получить лучшую работу в Америке, но четкого фаворита нет, а это значит, что все они — кандидаты высокого класса. Раньше они могли только мечтать о таком стимуле для своей карьеры.

Это меня немного утешило, но я знал, что финалистам все равно приходится трудно. Когда появились эти сюжеты в прессе, все трое были на конференции Prudential Securities. Завтракая вместе в ресторане, они оказались в центре внимания всех присутствовавших. А через несколько дней я встретил одного из участников конференции — Джона Блайстоуна. Раньше он работал в GE, но в 1996 году ушел и стал CEO компании SPX.

— Вам есть чем гордиться, — сказал он мне. — Ваши ребята обменивались шутливыми замечаниями и поддразнивали друг друга со сцены, но стояли друг за друга горой. Акционеры увидели, что высшее руководство компании работает одной сплоченной командой. Вам можно только порадоваться за них.

По иронии судьбы, Джон не знал, что он был среди шестнадцати звезд в нашем первом списке в 1994 году.

Я действительно гордился всеми тремя финалистами. Это прекрасные люди, каждый по-своему. Они добились в своих отделениях рекордных прибылей и доли рынка, а моральный дух их сотрудников был на высочайшем уровне.

Когда Боб принял руководство отделением энергосистем в 1995 году, в установленных нами турбинах постоянно возникали неполадки, а продажи падали в течение трех предыдущих лет. Бобу удалось стимулировать поиск и внедрение технического решения для турбин, а затем воспользоваться резким повышением спроса на мощности по производству электроэнергии. Для этого он внедрил эффективные рабочие процессы и осуществил десятки приобретений по всему миру.

Благодаря Бобу прибыль от основной деятельности отделения выросла с $770 млн. в 1995 году до $2,8 млрд. в 2000-м. Более того, он предсказал, что ежегодный рост чистой прибыли в период с 1999 по 2002 год составит $1 млрд. В мире мало компаний, прибыль которых после уплаты налогов составляет $1 млрд., а Боб собирался обеспечить нам ежегодную дополнительную прибыль в $1 млрд. три года подряд.

Джим также добился прекрасных результатов. Под его руководством авиадвигатели за три года вышли на первое место среди двадцати главных отделений GE по размеру прибыли. Рост валового дохода отделения составил $10,8 млрд. в 2000 году по сравнению с $7,8 млрд. в 1997-м, а рост прибыли — 21 % в год. Джим активно развивал услуги и техобслуживание, и они стали приносить более половины общих прибылей отделения. А разработка GE-90 — самого крупного и мощного реактивного двигателя для самолета «Боинг-777» с большой дальностью полета — стала впечатляющим стратегическим достижением.

Джефф тоже поднял свое подразделение — медицинские системы — на новый уровень. Он разработал концепцию глобальной производственной компании, которая должна была стать примером для большинства других отделений GE и находить по всему миру людей с высокими интеллектуальными способностями, компоненты и готовую продукцию. Джефф приобрел ряд компаний и добился успеха в их интеграции. Благодаря ему информационный компонент работы медицинского подразделения приобрел такую же важность, как производство аппаратуры.

За три года Джефф привел свое подразделение к рекордной прибыли и доходу: продажи увеличились с $3,9 млрд. в 1996-м до $7,2 млрд. в 2000-м, а ежегодный рост чистой прибыли составил

21 %. Джефф значительно укрепил наши конкурентные позиции в Европе и вывел нас на первое место в Азии. Кроме того, медицинское подразделение выпустило больше новой продукции с применением технологий на уровне шести сигм, чем любое другое отделение компании.

Решение о преемнике осложнялось не только из-за высокой эффективности кандидатов. Я знал их уже давно. Они посещали мои занятия в Кротонвилле. Задолго до того, как будущие финалисты возглавили наши отделения, я провел с ними много часов на всевозможных встречах. Я повышал их в должности и наблюдал, как прекрасно они справлялись даже с крайне трудными задачами и приобретали уверенность в своих руководящих навыках.

Я познакомился с Джеффом в 1982 году. Тогда он еще был студентом MBA в Гарвардской школе бизнеса. Когда Джефф предпочел нас фирме Morgan Stanley,[44] один из ее компаньонов попытался его переубедить:

— GE? Послушайте, в Morgan Stanley вы будете проводить презентацию для Джека Уэлча уже в ближайшие полгода. А если вы пойдете в GE, то увидите его мельком только через десять лет, да и то если повезет.

Но уже через месяц после прихода в компанию Джефф встретился со мной в составе корпоративной группы по маркетингу.

Как и другим сильным руководителям, Джеффу иногда приходилось учиться на горьком опыте, причем я не давал ему поблажек. В 1989 году мы перевели Джеффа в отделение бытовой техники, чтобы он набрался опыта в этой трудной отрасли с высокой конкуренцией. Но ему пришлось учиться гораздо быстрее и активнее, чем я предполагал: как раз в то время компания начала массовый отзыв новой линии холодильников, в которых отказывали компрессоры. 7200 сотрудников в отделении Джеффа ремонтировали 3 млн. компрессоров. Я встречался с Джеффом на ежемесячных обзорах работы отделения во время этого кризиса.

В 1994 году я опять уделил большое внимание Джеффу, когда он столкнулся с большими трудностями. Руководя отделением пластмасс GE в Северной и Южной Америке, он согласился заключить ряд контрактов с фиксированной ценой и оказался в западне: затраты на материалы росли, но обязательства перед клиентами нужно было выполнять. В результате его отделение недовыполнило план по чистой прибыли на $50 млн. Джефф вспоминает, что в январе 1995 года он пытался избегать меня на собрании в Бока-Ратоне: позже приходил на ужин и рано уходил спать. В последний вечер я все-таки поймал его на выходе из

лифта, схватил за плечо и развернул лицом к себе.

— Джефф, я на вашей стороне, но прошлый год оказался для вас самым трудным. Вы мне очень нравитесь, и я знаю, что вы способны на большее. Но если вы не разберетесь с этими проблемами, я вас уволю.

Он ответил:

— Если результаты вас не устраивают, вам не придется меня увольнять — я уйду сам.

Конечно, он преодолел эти трудности и блестяще справился со всеми следующими заданиями.

Я могу рассказать похожие истории также о Бобе и Джиме. Выбирая одного из этих трех человек, я очень волновался: ведь финалисты добивались своих результатов потом и кровью, входили в «семью» нашей компании.

Ни одно решение не давалось мне так тяжело.

На заседании совета директоров в июле 2000 года мы три часа обсуждали плюсы и минусы каждого кандидата с комитетом по оплате труда, входившим в состав совета. Исход обсуждения был неясен, и я пытался не склоняться на сторону какого-то одного кандидата, чтобы иметь выбор до самого конца. После утреннего заседания мы провели традиционную игру в гольф с CEO наших отделений. Я попросил комитет еще подумать и провести очередное заседание на следующее утро.

Я представил свою рекомендацию только вечером в воскресенье, 29 октября 2000 года. Совет директоров приехал на завод по производству турбин в Гринвилле для запланированного еще год назад визита. Наверное, с моей стороны это было не очень разумно, так как Бобу Нарделли пришлось лишний раз поволноваться, но мне хотелось продемонстрировать совету нашу эффективность. Благодаря Бобу отделение энергетических систем могло похвастаться самыми впечатляющими достижениями, и на следующее утро он устроил прекрасную демонстрацию.

На выходных мы сыграли в гольф в Огасте со многими из нынешних и бывших директоров (эта традиция возникла давно, может быть, еще при Редже), а потом вылетели в Гринвилль для ужина в отдельном зале клуба Пойнсетт в красивом старом южном особняке.

В тот воскресный вечер нам предстояло принять решение. Но сначала мы отвлеклись на одно шоу: в «60 минутах» должны были показать сюжет обо мне. Команда Боба из отделения энергосистем и директора ждали этой передачи, сидя перед экранами в зале.

Я начал нервничать, когда из-за футбольного матча трансляцию «60 минут» задержали почти на полчаса. Мои

интервью с репортером Лесли Сталь прошли хорошо, но никогда не знаешь, чего ожидать от СМИ, тем более что у них было 23 часа видеоматериалов для подготовки пятнадцатиминутного сюжета.

Когда ты в таком заметном положении, случиться может почти все что угодно. К моему облегчению, сюжет получился доброжелательный.

После ужина директора переехали в расположенный неподалеку отель Hilton, где был зарезервирован конференц-зал для специального заседания совета. Чтобы сохранить конфиденциальность, мы выставили у входа в зал охрану GE. Только один из присутствовавших — Билл Конати — не входил в совет директоров, но он работал со мной над процессом выбора с первого дня. Участники команды Боба разошлись по своим номерам или поехали домой.

Я открыл заседание после 22:00.

— Мы пришли к заключению…

На протяжении 15 минут я излагал директорам свои аргументы в пользу Джеффа. Его достижения в медицинском подразделении должны были стать образцом для будущего компании. Я считал, что Джефф обладает идеальным сочетанием ума и решительности, а также очень важным в моих глазах качеством: уверенностью в себе и своих способностях. Шансы трех кандидатов были почти равными, но мне казалось, что именно Джефф — идеальный выбор.

Затем высказались Деннис Даммерман и Боб Райт. Деннис вспомнил, как он провел первое собеседование с Джеффом в Гарвардской школе бизнеса в 1982 году, и подчеркнул его руководящие навыки и ориентированность на клиентов. Боб высказался по поводу блестящих перспектив Джеффа. А затем все директора выразили единогласное одобрение его кандидатуры. Фрэнк Роудс произнес целую речь о том, что блестящий ум Джеффа, его способности к обучению и росту указывают на то, что мы делаем правильный выбор.

Это была одна из лучших встреч в моей жизни. Высказаться хотели все: ведь это решение легло бременем на каждого из нас. По меньшей мере двое высказались в том духе, что можно попытаться удержать хотя бы одного из других финалистов. Они очень не хотели сразу терять столько талантов.

— Вы уверены, что не хотите попытаться удержать одного из них? — спросил один из директоров.

— Я уже это проходил, — ответил я, — и знаю на своем опыте. Председателем совета директоров должен стать полный уверенности и энтузиазма человек. Я хочу, чтобы он смело шел

вперед, не оглядываясь через плечо.

Затем я попросил высказаться Билла Конати, который раньше хотел удержать одного из двух финалистов. Билл ответил, что сначала он действительно не хотел упускать человека с таким опытом и навыками, но потом неохотно склонился к моей точке зрения.

В конце концов мы все решили, что два оставшихся финалиста заслуживали поста CEO — но в другой компании.

В конце встречи я заявил:

— Не будем принимать окончательное решение прямо сейчас. У вас еще три недели на раздумья. Если возникнут какие-то возражения, звоните мне.

Я сообщил совету, что позвоню членам комитета перед Днем благодарения, чтобы еще раз обсудить решение и попросить их окончательного одобрения.

Это заседание продлилось два часа и закончилось в полночь.

Всего за шесть дней до этого заседания в октябре произошло событие, заставившее меня отказаться от ухода на пенсию в запланированный ранее срок (апрель 2001 года): мы объявили о том, что собираемся приобрести компанию Honeywell, и я согласился дольше остаться на посту CEO, чтобы руководить процессом интеграции. Эта сделка должна была стать самой крупной для GE, и журналисты высказывали множество догадок о том, как она повлияет на выбор моего преемника.

Но сами мы не думали, что сделка на это повлияет, и оказались правы. В итоге я ушел на пенсию в начале сентября 2001 года, всего через четыре месяца позже запланированного срока.

В течение трех недель после заседания мне позвонили по крайней мере шесть директоров с одобрительными отзывами о решении и самом процессе. Кроме того, они попытались меня подбодрить. Я радовался нашему решению, но мучительно размышлял, как сообщить неприятное известие Бобу и Джиму.

В среду перед Днем благодарения я позвонил членам комитета по оплате труда и получил от них одобрение на то, чтобы в пятницу, на заседании совета директоров в полном составе, рекомендовать Джеффа на должность председателя. Приняв это решение в праздничные дни, мы могли сократить количество новых сюжетов в прессе о моем преемнике. Ведь большинство ожидало, что мы объявим о решении после регулярного заседания совета 15 декабря.

Я позвонил всем членам совета директоров 24 ноября, в пятницу, после закрытия биржи, чтобы провести официальное голосование в 17:00.

После того как совет единогласно и искренне проголосовал за избрание Джеффа председателем, в 17:30 я позвонил ему в Южную Каролину, где он отдыхал с семьей.

— Совет принял решение, которое вас обрадует. Приезжайте завтра в Палм-Бич с семьей. Мы встретим вас в полдень и вместе пообедаем.

Потом я проверил тщательно составленные планы.

Мы не стали использовать один из корпоративных самолетов GE, а зарезервировали места на чартерном рейсе для Джеффа, его жены и дочери из Чарльстона в 10:30 утра. В целях безопасности Джефф должен был лететь под именем Джеймса Кэткарта (сына Сая Кэткарта). Сай также прислал из своего клуба машину, которая должна была забрать семью Иммельт в аэропорту и привезти их ко мне домой. И наконец, опять же в целях предосторожности, самолет должен был приземлиться в аэропорту Стюарт, а не Вест-Палм, куда обычно прилетали самолеты GE.

Я встречал машину с семьей Иммельт у своего дома, чтобы поприветствовать Джеффа и сообщить ему радостную новость. Мы пообедали в итальянском ресторане, а потом Джейн отвезла жену и дочь Джеффа в мою квартиру. Мы с Джеффом вернулись ко мне домой, чтобы подготовиться к пресс-конференции, запланированной на понедельник в Нью-Йорке. Нам помогал Билл Конати. Мы переделали уже составленный черновик пресс-релиза с объявлением о назначении, заменяя кодовое название «новичок» именем Джеффа.

В тот вечер к нам присоединились Деннис Даммерман и Боб Райт с женами, чтобы за ужином поздравить Джеффа у меня дома. Мы прекрасно провели вечер. Но меня мучила мысль, что самая трудная часть моей задачи еще впереди.

Я с тяжелым сердцем готовился к завтрашнему дню, чтобы рассказать Бобу и Джиму о том, что они не получат эту работу.

В воскресенье я позвонил им после 14:00. Заранее получив графики всех трех кандидатов до конца года, я знал, где их можно будет найти.

Мне удалось застать их обоих дома.

— Мы с советом приняли решение. Мне хотелось бы приехать к вам и рассказать о решении и его причинах.

Я не хотел говорить им по телефону, что они не станут CEO. Я должен был дать им возможность посмотреть мне в глаза. Но чтобы не вселять в них ложные надежды, перед звонками я отрепетировал свои фразы как минимум десять раз и даже спросил мнения Джейн.

Когда я приехал в аэропорт, шел ливень. Из-за Дня

благодарения аэропорт и так был перегружен, а грозы на востоке страны усугубили ситуацию. Многие аэропорты были закрыты, рейсы отменялись. Когда я сказал нашим пилотам, что надо лететь не в аэропорт округа Вестчестер, как планировалось, а в Цинциннати, они были потрясены. Им пришлось менять все планы полета, а из-за погоды рейс мог вообще не состояться.

По словам пилотов, полет откладывался по крайней мере на два часа, так что я лег на диван и стал в очередной раз обдумывать свои слова. Мне предстояла очень неприятная задача. Это все равно что предпочесть одного ребенка другому. Мне казалось, что это так несправедливо: ведь все кандидаты не щадили себя ради компании и всегда поступали честно как со мной, так и друг с другом.

Они выложились на 1000 %.

Они не просто блестяще справлялись с моими заданиями, а перевыполняли их, значительно превзойдя наши ожидания. Но теперь мне предстояло сообщить двум финалистам худшую новость их карьеры, а в утешение я мог только заверить, что из них получатся прекрасные CEO в других компаниях.

В тот день сумерки наступили рано. Мы вылетели из Палм-Бич через грозовые облака в 17:30 и прибыли в аэропорт Ланкен в Цинциннати около 19:00. Там было промозгло, уныло и темно. Я прошел по летному полю через легкий туман к слабо освещенному ангару частного аэропорта, неся старый кожаный портфель и чувствуя себя очень одиноко.

Вокруг никого не было, но у двери меня ждал Джим. Мы поздоровались и быстро прошли в небольшой конференц-зал.

— Это будет самый трудный разговор в моей жизни, — произнес я.

На лице Джима отразилось глубокое разочарование.

— Я выбрал Джеффа. Вы можете сердиться только на меня. Повесьте мое фото на стену и бросайте в него дротики. Я даже не могу объяснить, почему я выбрал именно Джеффа. Я руководствовался чутьем и инстинктом. У нас было трое чемпионов, но только одна золотая медаль.

Джим пошутил, что пересчета голосов наверняка не будет (тогда как раз шли выборы президента, и во Флориде пришлось пересчитывать бюллетени). Он повел себя очень достойно.

— Да, я хотел получить эту работу. Но, по-моему, этот процесс прошел справедливо, так как вы поступили честно и дали нам все шансы.

Потом мы сорок минут говорили на разные темы — о жизни, о 18-летнем стаже Джима в GE и о его отце. Я сказал Джиму, что с нашей первой встречи в 1982 году он очень вырос как

руководитель, и вспомнил, что его переманил из McKinsey один из моих коллег в Питтсфилде — Грег Лимандт. Джим очень много сделал для GE, начиная со своей первой работы по развитию бизнеса в отделении информационных систем. Его наибольшим достижением стало преобразование отделения авиадвигателей.

— Джим, вы лучше всего проявили себя в последние два года и растете с каждым днем. Вы станете прекрасным CEO в любой компании.

Вернувшись к самолету, я опять удивил пилотов: «Мы летим не в Вестчестер, а в Олбани». Им снова пришлось делать поспешные изменения, и около 21:00 мы прилетели в пустынный аэропорт Олбани. Было сыро, сумрачно и холодно. Из-за сильного попутного ветра мы прибыли раньше, чем нужно, и Боб еще не приехал.

Я даже почувствовал некоторое облегчение: ведь сообщить ему плохие новости было труднее всего. Из тройки финалистов я дольше всего знал именно Боба. Мы познакомились в конце 1970-х, когда он работал директором завода GE. Его отец, как и отец Джеффа, всю жизнь проработал у нас.

Когда в 1988 году Боб уходил из GE в Case Corp., он стал одним из немногих исполнительных руководителей, которых я уговаривал остаться. Хотя моя попытка не удалась, три года спустя Боб вернулся в GE и с тех пор радовал меня своей эффективностью. Достигнутые им результаты были лучшими за 40 лет моей работы в компании и могли оказаться лучшими операционными показателями среди всех отделений в истории GE.

Боб приехал в назначенное время, через десять минут после моего прилета. Мы сели на диван в углу большого пустого зала.

Я сообщил ему новость. Боб был явно разочарован.

— Разве я недостаточно сделал?

— Боб, вы сделали больше, чем я мечтал. Вы прекрасно себя проявили. Вас все любят, и вы будете прекрасным CEO. Но я не могу дать вам однозначный ответ на этот вопрос. Вы сделали все, что требовалось, и даже больше. Но я верю, что именно Джефф подходит для будущего нашей компании. Вы можете обвинять только одного человека — меня.

Мы с Бобом долго обсуждали этот вопрос, но он остался не удовлетворен моими объяснениями. Показав такие прекрасные операционные результаты, Боб не мог примириться с этим решением.

Я опять попытался утешить его.

— Боб, из вас получится замечательный CEO. Какой-нибудь

крупной компании очень повезет вас заполучить.

Мы пожали друг другу руки и обнялись.

Вернувшись в самолет, я заказал большой бокал водки со льдом и наконец полетел в Вестчестер. Во мне боролись противоположные эмоции. Я радовался, что все закончилось, был счастлив за Джеффа и совершенно уверен, что мы выбрали лучшего кандидата. Но было жаль, что пришлось расстроить двух друзей, так много сделавших для компании. Я дал себе клятву стать их «агентом» и помогать им по мере возможностей.

В понедельник состоялась важная пресс-конференция. Я остался доволен поведением Джеффа: он прекрасно проявил себя, продемонстрировал уверенность и другие положительные качества. Мы с ним допустили только одну явную ошибку: не договорились заранее, кто что наденет, и оба пришли в одинаковых голубых рубашках и синих пиджаках.

Конечно, журналисты не упустили возможности пошутить по этому поводу.

Потом я несколько дней общался со своими друзьями — хедхантерами Джерри Рошем из Heidrick & Struggles и Томом Неффом из Spencer Stuart, обсуждая позиции, о которых думали Боб и Джим. Том даже предложил мне послать одного из них к его клиенту — Lucent Technologies, но эта идея мне не понравилась.

В течение 10 дней и Джима, и Боба пригласили на должность CEO: первого — в компанию 3M,[45] а второго — в Home Depot.[46] Бобу очень помог один из наших директоров, Кен Лэнгдоун, сыгравший активную роль в процессе выбора преемника. Кен был основателем и крупным акционером Home Depot, и ему не терпелось пригласить туда Боба.

Ценности GE проявились со всей очевидностью на ежегодной рождественской вечеринке компании, куда пришли Джим и Боб с женами. Редж и Джефф тоже были там. Когда я упомянул в своей речи Джима и Боба, наши директоры и руководители встали и устроили им овацию.

Я аплодировал громче всех.

Через несколько недель на собрании в Бока-Ратоне мне представился повод гордиться Джеффом. Я с нетерпением ожидал его первой презентации в качестве избранного, но еще не вступившего в должность председателя. Однако новоиспеченный президент Джордж Буш пригласил ряд CEO, в том числе меня, в Остин на встречу по экономическим вопросам. Поэтому мне впервые за 33 года пришлось уехать с собрания менеджеров по операционным вопросам, произнеся краткую вступительную речь.

Это стало неожиданной удачей: так как я не наблюдал за

Джеффом из первого ряда, он чувствовал себя свободнее. Когда в тот вечер я вернулся, в номере гостиницы меня ждала видеозапись с его презентацией.

Я был в восторге от того, как Джефф принял на себя руководство компанией, проявив в презентации свое остроумие, мудрость, проницательность и произведя на всех огромное впечатление.

Он был настоящим CEO!

В заключительной речи в Бока-Ратоне я рассказал, что посмотрел презентацию Джеффа на кассете и горжусь им, как своим первенцем. Его выступление вызвало одно из самых моих счастливых воспоминаний: день, когда я вошел в лабораторию на Пластикс-авеню в Питтсфилде 39 лет назад, держа под мышкой коробку конфет, чтобы отметить рождение своего первого ребенка — Кэтрин.

Неизвестно, кто в Бока-Ратоне больше гордился Джеффом: я или его отец, который проработал в отделении авиадвигателей 38 лет.

Я убедился, что мы правильно выбрали «новичка».

Приложение А
Быстрый рост в медленно растущей экономике

Речь перед представителями финансовых кругов, 8 декабря 1981 г.

Куда мы идем? Какой станет General Electric?

Если бы я мог, то вынул бы сейчас из кармана запечатанный конверт с грандиозной стратегией для General Electric на следующие десять лет. Но я не могу этого сделать, а ради точности не буду ставить в один ряд множество разнообразных инициатив компании. Диапазон их весьма обширен: выделение $1,5 млрд. на новые заводы пластмасс; приобретение поставщика систем автоматизированного проектирования и автоматизированных систем управления производством, такого как Calma; приобретение четырех компаний по разработке компьютерных программ за последние четыре месяца; выделение $300 млн. на повышение производительности и расширение мощностей завода локомотивов; новая лаборатория микроэлектроники; инвестиции в центр применения микроэлектроники и новую лабораторию по автоматизации производства.

Чтобы увидеть верную картину происходящего, нельзя подгонять эти инициативы и десятки других отдельных бизнес-планов под общую для всей компании центральную стратегию — одну грандиозную схему.

Эти многочисленные децентрализованные планы и инициативы компании объединит и усилит не центральная *стратегия,* а центральная *идея* — простая основная концепция, которая определит и направление для General Electric в 80-е годы, и наши разнообразные планы и стратегии.

Пытаясь найти способ выразить эти идеи и сообщить их вам, мы нашли впечатляющее письмо, которое написал менеджер по планированию в компании Bendix в редакцию журнала Fortune. Я хочу зачитать вам его, поскольку разделяю многие высказанные в нем идеи о стратегическом планировании для компании — такой, как General Electric. Мне вряд ли удалось бы выразить эти идеи лучше. В письме говорится:

«Вы опубликовали серию отличных статей о современной практике стратегического планирования, через которые красной нитью проходит идея бесконечного поиска универсального

подхода, который автоматически даст нужные ответы. Но этот поиск ни к чему не приводит.

Фон Клаузевиц резюмировал вопросы стратегии в своей классической работе «О войне». Нельзя свести стратегию к формуле. Подробное планирование обязательно подводит из-за неизбежно возникающих помех: случайных событий, несовершенного исполнения и воли противника. Вместо этого на первый план выходит человеческий фактор: лидерство, моральный дух и почти инстинктивная находчивость лучших генералов.

Прусский генеральный штаб под командованием фон Мольтке-старшего отработал эти понятия на практике. Там не считали, что разработанный заранее план операции не нужно менять после первой схватки с врагом. Они ставили только самые широкие цели и подчеркивали, что нужно пользоваться непредвиденными возможностями по мере их появления… *Стратегия была не долгосрочным планом действий, а развитием центральной идеи в постоянно меняющихся условиях.*

Хотя у бизнеса и войны разные цели и нормы поведения, в обоих случаях приходится иметь дело с независимой волей нескольких сторон. Шаблонный подход не сможет справиться с независимой волей или с ситуациями реального мира по мере их развития».

А теперь я хочу связать эти рассуждения — понятие «стратегии, которая является не долгосрочным планом действий, а развитием центральной идеи в постоянно меняющихся условиях» — с управлением General Electric.

В нашем случае реальный мир — события 80-х. Несомненно, в этом десятилетии враг номер один — инфляция, и для борьбы с ней большинство стран и правительств будут использовать какую-либо форму политики «жестких денег» и финансовой ответственности. Результат — замедленный по сравнению с любым из трех предыдущих десятилетий глобальный рост — будет, очевидно, основой планирования в 80-е годы.

В условиях замедленного роста 80-х, когда компании — да, компании и страны конкурируют за этот сниженный объем и борются с собственными проблемами безработицы, посредственные поставщики продуктов и услуг окажутся не у дел. Победителями в условиях стагнации станут те, кто разыскивает растущие отрасли и борется за первое или второе место на всех направлениях своей работы. Это будут самые эффективные производители и поставщики качественных товаров с самыми низкими затратами в мире или те, у кого есть несомненное технологическое преимущество, четкий перевес в рыночной нише.

Когда General Electric участвует в этих растущих отраслях ТА занимает первое или второе место, компания должна задаться вопросом: в каких масштабах и с какой скоростью? Да, сколько ресурсов — людей и денег — мы можем вложить в возможность обеспечить себе выгоды от позиции лидера?

С другой стороны, в отраслях, где мы не занимаем первое или второе место, не имеем технологического преимущества или не видим возможностей его достичь, мы должны задать себе очень трудный вопрос, предложенный Питером Друкером: «Если бы вы еще не работали в этом направлении бизнеса, стали бы вы сейчас им заниматься?» И если ответ — «нет», возникает второй трудный вопрос: «И что вы собираетесь с этим делать?»

Руководства и компании, которые этого в 80-е годы не сделают, а будут цепляться за неудачные направления в силу традиций, жалости или недостаточных навыков управления, не доживут до 1990 года. Подумайте о таком факте: в период бурного роста с 1945 до 1970 года почти половина компаний, которые могли бы оставаться в списке Fortune 500, исчезли по ряду причин: были куплены другими фирмами, потерпели крах или тихо ушли из списка из-за недостаточно быстрого роста.

Мы убеждены, что эта центральная идея — занимать первое или второе место — не просто цель, а требование; она даст нам ряд направлений бизнеса, с помощью которого мы займем уникальное положение среди мировых компаний в конце текущего десятилетия.

Вокруг этой четкой центральной идеи мы выстроим центральные нематериальные ценности — основные объединяющие темы, которые благодаря общей для GE культуры станут неотъемлемой частью организации. Первую из этих ценностей мы называем «реальность», вторую — «качество и мастерство», а третью — «человеческий фактор».

Я попытаюсь рассказать, как мы понимаем «реальность». Не так легко заставить любую организацию или группу людей отказаться от ложных представлений, пустых надежд и увидеть мир таким, как он есть. Нам нужно создать в нашей компании такой настрой, такую атмосферу, которые позволят и даже помогут сотрудникам увидеть действительное положение вещей и принимать решения на основе фактов. Только так мы сможем подготовиться к воплощению центральной идеи — к тому, чтобы занять первое или второе место по всем направлениям бизнеса.

Теперь о «качестве и мастерстве»: мы хотим создать такую атмосферу, чтобы каждый сотрудник компании мог гордиться всеми нашими продуктами и услугами. Я думаю, что для этого мы все должны стараться превзойти самих себя, а иногда даже

открывать в себе возможности, о которых раньше и не подозревали. Я предвижу, что в той или иной форме это будет происходить каждый день по всей компании.

Тема мастерства подводит нас к третьей и последней ценности, которую правильнее всего назвать «человеческий фактор». Мы создаем и продолжим создавать атмосферу, в которой люди не боятся пробовать новое и точно знают, что только пределы их собственной изобретательности и энергии, их личные стандарты эффективности определят, как многого и как быстро им удастся достичь.

Воплотив три эти ценности — реальность, качество, человеческий фактор, — которые можно назвать «мягкими», GE станет не только активнее, но и подвижнее и гибче, чем компании, которые в двадцать или даже пятьдесят раз меньше нас. Эти ценности позволят нам сохранять общее наследие и культуру и в то же время дать нужную свободу действий менеджерам, которые строят и возглавляют направления, занимающие первое-второе места. Мы дадим им ресурсы для того, чтобы раз за разом открыто вступать в схватку с конкурентами на рынке. Да, наряду со всеми выгодами, возникающими благодаря размеру компании General Electric — финансовыми, технологическими и управленческими, — мы должны предоставить этим менеджерам свободу и гибкость.

General Electric — набор различных направлений бизнеса, которому должны завидовать все без исключения компании в Америке любого профиля — от нефтяных до высокотехнологичных. Большинство из них пытается расширяться, но им трудно найти верный путь к этой цели. А мы уже ее достигли, став успешным, многопрофильным промышленно-финансовым предприятием с высокими прибылями: по любым критериям мы значительно обогнали ВНП и S&P 400[47] в 70-е годы. Мы твердо намерены улучшить свою эффективность в 80-е и обладаем необходимым для этого потенциалом. А если вам нравится связывать GE и ВНП, то можно сказать: мы станем локомотивом, который сам тащит экономику страны, а не вагоном, который за ней следует.

Я думаю, что в конце концов вы разделите мою точку зрения на эту компанию, и предлагаю вам оценивать нас по тому, насколько мы продвинулись по пути, который я сейчас пытался описать.

Благодарю за внимание. А теперь мы с коллегами ответим на ваши вопросы.

Приложение Б
Повестка дня Сессии Си 2001 года

1. Руководство отделений

— Спрогнозировать стимулы развития отделений и организации в следующем году и обсудить требуемые изменения в организации и руководстве *(на схемах организаций выделить руководителей со стажем менее двух лет на этой позиции)*.

— Оценить непосредственных подчиненных. Ссылаться на данные из электронной системы подбора высшего исполнительного руководства, обсуждая эффективность и возможности повышения в должности.

— Использовать формат, предоставленный для относительного ранжирования (20-70-10) старших менеджеров и высшего исполнительного руководства.

— Перечислить лучших преемников для всех непосредственных подчиненных *(указать опыт освоения «Шести сигм»)*.

— Показать дифференциацию в оплате труда на столбиковой диаграмме, а динамику найма / сокращения численности — на диаграмме с «резервуаром».

2. Электронный бизнес — освоение Интернета

— CEO, финансовый директор и команда — рассмотреть освоение программ для поддержки принятия решений и как вы меняете свой «День руководства».

— Рассказать о вашем видении организации, освоившей электронный бизнес *(меньше уровней управления, перераспределение ресурсов между фронт— и бэк-офисами, новые идеи)*. Привести примеры вашей электронной секции с данными для руководителей.

3. Качество — ориентация на клиентов

— CEO / руководитель инициативы качества — обсудить успехи программы «Шесть сигм» в организации.

— Краткое изложение повышений в должности в 2000 г. в связи с программой «Шесть сигм»: указать, кто из «мастеров черных поясов» / «черных поясов» был назначен на операционные позиции, с примерами самого удачного воздействия на организацию. Обсудить будущие назначения «мастеров черных поясов» / «черных поясов».

— Обсудить программы обеспечения качества и описать планы достижения и поддержания 100 %-ной сертификации сотрудников по программе «Шесть сигм».

4. Глобализация

— CEO / руководитель по закупкам и производству — рассмотреть меры, необходимые организации для ускорения основных инициатив по закупкам на глобальном уровне

Рассмотреть показатели и структуру вашего глобального направления *(показатели команды, глобальная динамика в сравнении с региональной, планы оценки местного обслуживания и локализации)*.

5. Продажи/обслуживание — технология

— CEO / руководитель направления продаж/обслуживания/ технологий *(обслуживание, продукт)* — обсудить, насколько эффективно руководящая команда создает и использует новые возможности.

— Описать процессы и ресурсы для плавной интеграции команд по продажам и обслуживанию для стимуляции роста.

6. Исполнительные руководители

— Ранжировать исполнительных руководителей по эффективности (20-70-10) с наложением листа с данными о возможности повышения в должности *(формат прилагается)*. Обсудить планы развития наиболее эффективных сотрудников и меры относительно наименее эффективных.

— Показать дифференциацию в оплате труда на столбиковой диаграмме, а динамику найма/сокращения численности — на диаграмме с «резервуаром».

7. Женщины и представители меньшинств

— Успехи в 2000 г. и планы на 2001 г. (включая количество сотрудников этой категории среди исполнительных руководителей в компании в США) для всех групп сотрудников.

— Рассмотреть ход и результаты программы наставничества, а также планы увеличения количества представителей этой категории, в том числе среди исполнительных руководителей.

— CEO / руководители соответствующей группы — рассмотреть планы развития и обучения сотрудников с высоким потенциалом в 2001 г.

8. Подготовка преемников

— Списки сотрудников с высоким потенциалом и лучшие кандидатуры преемников руководителей и высших исполнительных руководителей.

— Кандидатуры для курса подготовки руководителей или курса по управлению предприятием, оценка руководителей *(включить имя, должность, группу, место по результатам ранжирования согласно эффективности, принадлежность к категории женщин или меньшинств, страну гражданства)*.

9. Интеграция Honeywell

— Подробно обсудить организационные возможности и ключевых сотрудников.

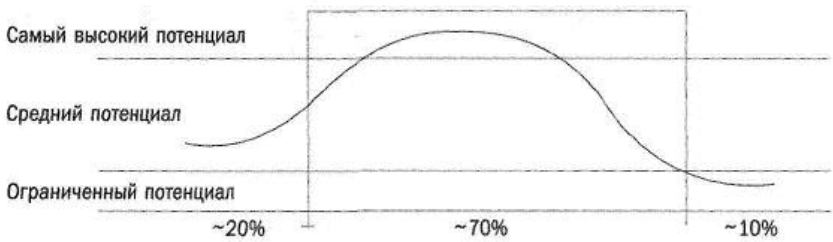
10. Приложение

— Диаграмма с «резервуаром» для старших менеджеров / высших исполнительных руководителей / исполнительных руководителей *(номер, имя, принадлежность к категории женщин или меньшинств, должность, откуда и куда переведен).*

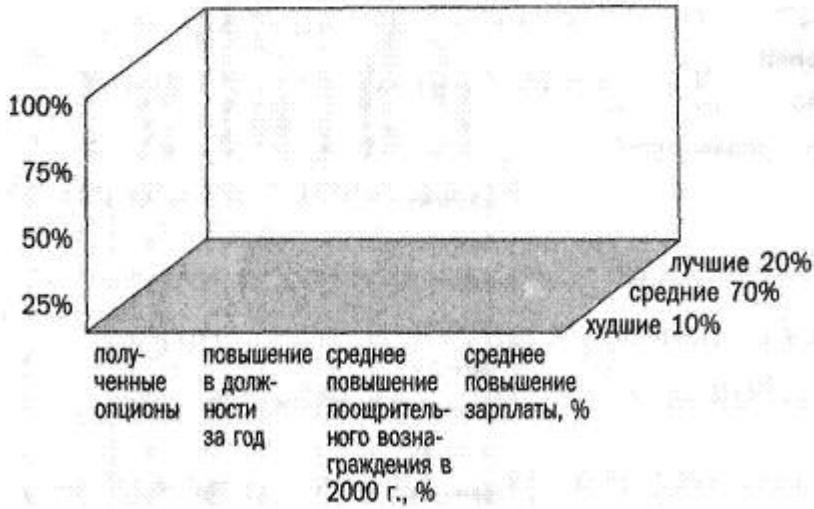
— Столбиковая диаграмма *(номер, место по результатам ранжирования, принадлежность к категории женщин или меньшинств, должность).*

Сессия Си в 2001 г.
Жизнеспособность исполнительных руководителей

Эффективность/возможность продвижения (отметить: *женщина, ♦представитель меньшинства, опыт в качестве «мастера черного пояса» или «черного пояса» в программе «Шесть сигм»)



Дифференцированные поощрения



Текучесть руководящего состава (после Сессии Си в 2000 году)

Приложение B
Письма преемнику

General Electric Company
CT 06431, Фэрфилд
магистраль Исток, 3135
19/2/01
Джон Уэлч
председатель совета директоров

У меня много поводов поздравить Вас: отличные результаты медицинского подразделения по итогам года, то, что Вас выбрали CEO лучшей компании в мире и удачное начало Вашей работы в этой новой роли. Я знал, что Вы — прекрасный сотрудник, но Вы еще лучше, чем я представлял.

Поздравляю с новой зарплатой — $ __ и это только начало!

Я буду Вас поддерживать и всегда готов помочь, когда Вам это понадобится.

Успехов,
Джек

General Electric Company
CT 06431, Фэрфилд
магистраль Исток, 3135
13/2/00
Джон Уэлч
председатель совета директоров

Джефф,

Поздравляю с прекрасными результатами года. В соответствии с ними Ваш бонус повышен на $__(41 %) по сравнению с прошлым годом.

Вот мои комментарии, присланные в начале прошлого года.

Я считаю, что в 2000 году нужно:

1) Больше новых продуктов (DFSS)[48]

2) Улучшить оборот по основной деятельности и управление затратами. Нужно отдавать и приобретать и подготовиться к неблагоприятным условиям. Мы можем повысить эффективность и достичь хороших результатов в 2000 году,

3) Сделать «глобальную производственную компанию» образом жизни в этом году.

Мои поздравления, Джефф!
Джек

General Electric Company
CT 06431, Фэрфилд
магистраль Исток, 3135
8/2/99
Джон Уэлч
председатель совета директоров

Джефф,

Поздравляю с прекрасными результатами года! В соответствии с ними Ваш бонус повышен на $__(42 %). Вот мои комментарии к прошлогоднему письму, которые иллюстрируют ваши превосходные результаты.

На 1999 год:

1) Интеграция — вот что главное. Именно в этом заключается риск с Marquette, Elsunt и всеми глобальными приобретениями в области сервиса. На Вашем месте я бы устраивал официальные обзоры интеграции этих приобретений как минимум раз в месяц. *(Прекрасно поработали!)*

2) Цифровой рентген может кардинально изменить условия игры — но компания EG&G должна оправдать ожидания, как и Центр. Этот принципиально новый продукт после LightSpeed[49] может создать большой разрыв между нами и игроком № 2, *(Здорово! 29/2 будет обзор.)*

3) Я знаю, что вы сделаете обслуживание очень важным. Для GE это больше, чем медицинские системы. *(Хорошо.)*

4) Компания может брать пример с того, как вы с помощью «Шести сигм» ориентируетесь на потребности клиента — от заказа до первого скана. LightSpeed затронул немногих, а это может коснуться всех. *(Прекрасно!)*

5) Направления ультразвуковых технологий и ядерной медицины совершили большой рывок с последних мест. Обязательно рассмотрите способности этих команд на Сессии Си. Эти люди справляются с работой в условиях роста направления? *(Выполнено.)*

Джефф, в прошедшем году Вы показали отличные

результаты. Мне нравится все, что Вы делаете, во всех отношениях. Если Вам что-то нужно, обращайтесь ко мне. Как я уже говорил в прошлом году, я готов Вам помочь.

С уважением,
Джек

P.S. Я буду искать интернет-идею для ваших направлений. Новая дистрибуция?

P.P.S. "Глобальная производственная компания» — очень важная идея. Для ее воплощения понадобится огромная энергия и решительность.

General Electric Company
CT 06431, Фэрфилд
магистраль Исток, 3135
16/2/98
Джон Уэлч
председатель совета директоров

Джефф,

Вы прекрасно работали в этом году! Поздравляю! Ваш бонус за 1997 год составляет $__(повышение на 50 %) и отражает мои комментарии к письму на 1997 год, которое я прилагаю.

Планируя работу на 1998 год, нужно сосредоточиться на нескольких вещах:

1) Интеграция ультразвукового направления — мы никогда еще не покупали компанию из Кремниевой долины с эффективными результатами. Вы должны взять интеграцию под личный контроль, при этом мы не должны терять ориентированность на клиентов. *(Похоже, все идет хорошо.)*

2) Первые успехи в разработке трубок нужно распространить на всю линейку продукции. *(Выполнено.)*

3) Европе нужна еще одна большая Delta.[50] Мы и раньше применяли «импровизированные меры», которые оказывались краткосрочными. *(Прекрасно!)*

4) С помощью «Шести сигм» можно провести еще один прекрасный, ориентированный на бизнес, год. *(LightSpeed — огромный успех!)*

5) Нужно и дальше уделять много внимания техобслуживанию и найти возможности новых приобретений. Нужно разработать дифференцированные модели ценообразования, чтобы остановить общее

понижение цены. Отличная возможность. *(Прекрасно поработали!)*

6) Мне хотелось бы, чтобы прояснились существующие вопросы по Латинской Америке и Мексике. Мексика — отдельная возможность, как и ЛА. Каждой из них нужно уделить внимание *(Лучше.)*

7) Благодаря евро и 2000 г. Ларри и Вы можете подать пример всей компании. Евро предоставляет Ларри возможности показать что мы сумеем получить прибыль с этого изменения. (Посмотрим)

8) Apollo — очень важно. И как продукт, и для имиджа GE. Настаивай, чтобы Лонни этим занимался, и отслеживай ход его работы. Конкуренты в области маммографии будут продвигать свой вариант. *(Это надо сделать в 99-м г.!)*

Джефф, мне очень понравились Ваши результаты за год, и я жду таких же ярких показателей в 1998 году. Вы показали, что умеете передавать в общении основное, готовы учиться и расти. Я буду рад предоставить всю нужную Вам помощь.

Удачи в этом году,

Джек

Приложение Г
Собрание менеджеров по операционным вопросам

Программа

3-4 января 2001 г. Бока-Ратон, Флорида
3 января 2001 г. — день I
7:30 Вступительная речь *Джен Уэлч*
Финансовый отчет *Кит Шерин*
Последние данные о сделке с Honeywell *Деннис Даммерман*
Стандарты честности *Бен Хайнеман*
NBC: обновленная информация *Боб Райт*
Перерыв
ЭЛЕКТРОННЫЙ БИЗНЕС
Обзор *Джефф Иммельт*
Производство
Повышение производительности благодаря Интернету *Денис Нейден, Джон Райс, Джо Хоган, Дэйв Кэлху*
Перерыв
Продажи
Изменение структуры отрасли *Ларри Джонстон*
Рост благодаря освоению Интернета *Билл Меддоу*
Закупки
Лучшие приемы закупок через Интернет *Ллойд Троттер*
Электронные сделки *Тед Торбен*
Интеграция производства, закупок, продаж *Рик Смит*
4 января 2001 г. — *день II*
7:30 Обзор *Джефф Иммельт*
ГЛОБАЛИЗАЦИЯ
Освоение лучших в мире приемов работы *Гэри Роджерс*
Привлечение лучших умов по всему миру *Сиотт Доннелли*
Получение услуг по всему миру *Тайгер В.И. Тьягараян*
Глобальные закупки и освоение Интернета *Мари Онетто*
Перерыв
ШЕСТЬ СИГМ
Обзор *Пиет ван Абеелен*
Проект «У клиента» *Дэвид Джойс*
Управление ценами с применением интервала *Шарлин Беглли*
Интервал выполнения заказов *Билл Дрисиолл*

Перерыв

ТЕХОБСЛУЖИВАНИЕ И УСЛУГИ

Возможности роста благодаря обслуживанию установленного оборудования *Джордж Оливер, Рии Артигас, Деннис Куй, Майи Нил*

Перерыв

Заключительная речь *Джен Уэлч*

Приложение Д
Договор

ДОГОВОР О НАЙМЕ И КОНСУЛЬТАЦИЯХ ПОСЛЕ ВЫХОДА НА ПЕНСИЮ

между GENERAL ELECTRIC COMPANY и Джоном Ф. Уэлчем-младшим

Данный договор заключен 20 декабря 1996 г. между General Electric Company — корпорацией, расположенной в Нью-Йорке, и Джоном Ф. Уэлчем-младшим.

Принимая во внимание уникальный вклад мистера Уэлча в создание стоимости компании в размере более $150 млрд. во время пребывания на посту председателя совета директоров и генерального исполнительного директора (GEO) General Electric Company (далее — «Компания»), совет директоров желает, чтобы мистер Уэлч принял обязательство оставаться на посту председателя совета директоров и CEO Компании до 31 декабря 2000 г. и обязательство выступать после окончания этого срока в качестве консультанта и представителя Компании по указанию CEO Компании.

ИСХОДЯ ИЗ ВЫШЕИЗЛОЖЕННОГО, Компания и мистер Уэлч заключают данный договор о следующем:

1. Мистер Уэлч соглашается продолжать работать председателем совета директоров и CEO Компании в течение срока с даты заключения данного договора до 31 декабря 2000 г. на условиях, которые являются для него не менее выгодными, чем его существующие условия труда, или до любой более ранней даты, которую совет директоров может определять исключительно на свое усмотрение.

2. Мистер Уэлч соглашается, что в любое время после его ухода на пенсию из Компании он по просьбе CEO Компании будет предоставлять Компании консультации и участвовать в различных внешних действиях и мероприятиях от имени Компании. В зависимости от своих физических возможностей мистер Уэлч соглашается предоставлять Компании такие консультационные услуги и участвовать в таких внешних действиях и мероприятиях Компании до 30 дней в год. Кроме того, мистер Уэлч соглашается получать разрешение комитета по развитию руководителей и оплате труда, входящего в совет директоров, прежде чем предоставлять какие-либо консультации, советы либо услуги любой другой компании или организации, которая является конкурентом Компании.

3. Для оказания услуг, предусмотренных в данном договоре, после выхода на пенсию мистеру Уэлчу необходимо будет иметь доступ к информации, которая является внутрифирменной или конфиденциальной информацией Компании. Мистер Уэлч соглашается не публиковать и не разглашать другим образом без конкретного разрешения Компании каким-либо лицам вне Компании любую информацию, являющуюся фирменной или конфиденциальной информацией Компании и полученную им в результате выполнения услуг по данному договору, и не использовать эту информацию таким образом, который может повредить интересам Компании.

4. Мистер Уэлч также соглашается незамедлительно сообщить Компании любые идеи, информацию или изобретения, которые могли быть созданы, получены или придуманы в результате предоставления им услуг по данному договору после выхода на пенсию, и передать Компании все права, относящиеся к таким идеям, информации или изобретениям. Компания не имеет обязательств сохранять конфиденциальность знаний или информации любого типа, которые сообщает Компании мистер Уэлч, и будет иметь полное право использовать и разглашать такие знания и информацию без выплаты вознаграждения мистеру Уэлчу сверх того, которое специально оговорено в данном договоре.

В обмен на согласие мистера Уэлча в дальнейшем содействовать созданию акционерной стоимости Компании на протяжении его пенсии и в обмен на вышеуказанные обязательства мистера Уэлча Компания будет выплачивать мистеру Уэлчу ежедневное консультационное вознаграждение за предоставление консультационных услуг или участие во внешних действиях и мероприятиях по просьбе CEO Компании. Данное вознаграждение будет выплачиваться за дни, в которые мистер Уэлч предоставляет услуги, и равняться ежедневной ставке его оклада на время его ухода на пенсию. В качестве ежегодного аванса Компания будет оплачивать 5 дней таких услуг в начале каждого года пребывания мистера Уэлча на пенсии. Кроме того, Компания будет предоставлять мистеру Уэлчу до конца его жизни постоянный доступ к помещениям, оборудованию и услугам Компании, сравнимых с теми, которые предоставлялись ему до выхода на пенсию, включая доступ к воздушным судам, автомобилям, кабинету, квартирам и услугам финансового планирования. Компания также возместит мистеру Уэлчу после получения соответствующей документации обоснованные расходы на поездки и проживание, которые он понесет при предоставлении услуг по просьбе CEO или в качестве

председателя совета директоров и CEO Компании в отставке. При условии, что мистер Уэлч будет по мере своих сил и способностей выполнять свои обязательства, изложенные в пункте 1 данного договора, обязательства Компании, изложенные в данном договоре, являются безусловными, не подлежат изменению и выполняются даже в том случае, если мистер Уэлч до или после своего выхода на пенсию потеряет способность выполнять услуги по данному договору, но при условии, что обязательства Компании по выплате ежегодного аванса мистеру Уэлчу отменяются, если он полностью и навсегда потеряет способность предоставлять услуги по данному договору.

6. Никакие положения данного договора не требуют изменений в существующих процессах, применяемых советом директоров при определении оклада, премии и долгосрочных поощрительных выплат для мистера Уэлча на основе эффективности его работы в оставшийся срок его работы на посту председателя и CEO.

7. После выхода на пенсию мистер Уэлч станет по данному договору независимым подрядчиком, и никакие условия данного договора или предпринимаемые по нему действия никоим образом не повлияют на права мистера Уэлча, предусмотренные любыми планами, программами и практикой Компании относительно оплаты труда, льгот сотрудников и социального обеспечения, включая, без ограничений, планы Компании по оплате труда исполнительных руководителей, страхованию и пенсионные планы.

8. Данный договор — единственный договор между мистером Уэлчем и Компанией, относящийся к сроку его пребывания на посту председателя и CEO и к его консультационным услугам и действиям, которые он должен предоставлять и осуществлять для Компании после выхода на пенсию, и он отменяет все предыдущие договоры и договоренности по отношению к данному предмету. Все изменения, правки или дополнения любых положений данного договора имеют силу только при условии оформления в письменном виде и подписания мистером Уэлчем и обладающим соответствующими полномочиями представителем совета директоров Компании.

GENERAL ELECTRIC COMPANY
Сайлас С. Кэткарт
Дата 22/12/96
По указанию совета директоров

Джон Ф. Уэлч-мл.

Дата 22/12/96

Приложение E
Моя дилемма и как я решил ее

Wall Street Journal, 16 сентября 2002 г. Джек Уэлч

Я хочу поделиться с вами чертовски неприятной проблемой, которую мне пришлось недавно решать.

Документы, поданные моей женой в процессе нашего развода, были разглашены, представив в ложном свете многие аспекты моего трудового договора с General Electric. Я не собираюсь публично опровергать все, что утверждается в этих документах. Но СМИ уделили огромное внимание некоторым из этих обвинений. Поэтому, во избежание недоразумений, я заявляю: я всегда сам платил за свое питание, у меня нет личного повара, я не получаю персональных билетов на культурные и спортивные мероприятия и редко пользуюсь местами, которые резервируются на них для GE и NBC. Более того: за последние два года моя любимая команда Red Sox сыграла в США 162 матча, а я присутствовал всего на одном из них.

Но это не самое главное. Дилемма заключается в том, что делать с моим трудовым договором.

* * *

Я проработал в GE 41 год, из них последние 21 — на посту председателя совета директоров. Я уважаю компанию, хорошо отношусь к ее сотрудникам, и мне очень неприятно, что моя личная жизнь привлекла к компании нежелательное внимание и вызвала неверное истолкование фактов.

Обдумывая выход из этой ситуации, я выработал два варианта. Я мог бы пренебречь вниманием общественности и сохранить договор в его нынешнем виде. Или же изменить договор и навлечь на себя обвинения в том, что его первоначальные условия были недобросовестными.

На первый взгляд оба варианта довольно непривлекательны.

Мой трудовой договор был составлен в 1996 году. Компания показывала прекрасные результаты, и начался второй год поисков моего преемника на посту CEO. Совет директоров GE знал, что я люблю свою работу, и я не планировал уйти, хотя в СМИ часто распространялись слухи, будто меня пытаются привлечь другие компании.

Но двое предыдущих CEO компании ушли на пенсию в

возрасте 62 и 63 лет, и совет директоров хотел убедиться, что я не последую их примеру, особенно в свете операции по множественному шунтированию, которую я перенес за год до того. Учитывая это, совет директоров предложил мне подписать трудовой договор. По его условиям, я должен был остаться на посту CEO до декабря 2000 г., когда мне исполнится 65 лет, а взамен получить специальную разовую выплату в десятки миллионов долларов.

Вместо этого я предложил трудовой договор, в котором оговаривались мои обязательства перед GE, в том числе после ухода на пенсию, и льготы, которые я получу за их выполнение. В течение шести лет условия этого договора сообщались акционерам в заявлениях о доверенности для заседаний совета директоров, размещались на сайте Комиссии по ценным бумагам и биржам и обсуждались в СМИ. Сейчас высказываются сомнения именно в этих пенсионных льготах, которые я получил вместо денежного вознаграждения, хотя оно стоило бы компании гораздо больше.

В следующие пять лет компания процветала, а я выполнял свои условия договора.

Но, несмотря на обоснованность договора и его выгоды для GE, сейчас я могу привести веские аргументы в пользу его корректировки.

За последний год мир изменился. В СМИ появились сообщения о должностных преступлениях: некоторые корпорации и руководители обвиняются в предательстве акционеров. В сегодняшних реалиях мой трудовой договор от 1996 г. можно представить в неверном свете — как предоставление излишних пенсионных льгот, хотя на самом деле он является частью справедливого трудового договора и соглашения о сотрудничестве после выхода на пенсию, заключенного шесть лет назад. Нет никаких оснований втягивать GE и ее совет директоров в эту историю из-за разногласий, возникших в ходе моего развода.

Кому-то может показаться, что изменить договор — легкое решение. Но при этом может возникнуть подозрение, что его первоначальные условия были несправедливыми.

Кроме того, меня могут спросить: «А почему вы не поднимали этот вопрос, пока о нем не стали писать в газетах?» Правда в том, что за последние шесть лет я ни разу не сомневался в справедливости условий этого договора, как не сомневаюсь в этом и сейчас. Чтобы я проработал в GE до 65 лет, мне предоставили дополнительное вознаграждение в виде неденежных пенсионных льгот вместо гораздо большей суммы

денег до пенсии.

Итак, моя дилемма: оставить договор в его существующем виде, как будто я не осознаю реалии бизнеса после краха Enron, или скорректировать договор и выслушивать обвинения в том, что раньше я действовал недобросовестно?

Я посоветовался с некоторыми людьми: моим преемником Джеффом Иммельтом, остальными директорами в совете GE и другими мудрыми людьми. Они придерживаются различных мнений по этому вопросу. И я пришел к определенному выводу.

* * *

За годы работы CEO я узнал, как важны представления окружающих. В последнее время, когда доверие общества пошатнулось, я на своем печальном опыте узнал, что представления окружающих важнее, чем когда-либо. Учитывая настроения общества, я не хочу, чтобы великую компанию, которая придерживается высочайших стандартов честности, втягивали в открытый спор из-за моего развода. Я слишком дорожу компанией и ее людьми.

Я попросил Джеффа и совет директоров GE внести в мой договор изменения: удалить все, кроме традиционной административной и офисной поддержки, которая уже много десятилетий предоставляется всем вышедшим на пенсию председателям и вице-председателям совета директоров компании. Эти изменения были согласованы в прошлый четверг.

Согласно новому договору я буду оплачивать использование остального оборудования, помещений и услуг, предоставляемых мне компанией, включая служебные самолеты и квартиру. По моим оценкам, за эти услуги я буду ежегодно платить GE от $2 до $2,5 млн. Иными словами, ни компания, ни ее акционеры не будут платить за мое пользование этими услугами. Кроме того, по мере необходимости я буду бесплатно предоставлять компании консультации и регулярно вести курсы в ее центре повышения квалификации руководителей. Я выезжаю туда уже завтра.

Может быть, это решение удовлетворит не всех, но интуиция подсказывает мне, что я поступаю правильно.

notes

Примечания

1

Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. Прим. ред.

2

На момент ухода Уэлча с поста CEO General Electric занимала первое место по капитализации в мире. В 2007 году — второе после Exxon Mobil. Прим. ред.

3

Карточная игра. (Здесь и далее примечания даны переводчиком.)

4

Фразу «Tuna sandwich» (бутерброд с тунцом) при заикании можно принять за «Two tuna sandwiches» (два бутерброда с тунцом).

5

Помощник игрока в гольф, который носит его клюшки.

6

Ведущий игрок в команде.

7

Игрок, подающий мяч.

8

Известный в то время игрок в бейсбол.

9

Степень Ph.D. (Doctor of Philosophy) приблизительно соответствует степени кандидата наук.

10

Оценке «отлично» в Америке соответствуют 4 балла.

11

88,5 км

12

Популярный в то время ведущий новостей на канале CBS.

13

Американский гангстер первой половины XX в.

14

Приз, который вручается за выдающиеся успехи бывшим студентам-спортсменам через 25 лет после окончания учебного заведения.

15

Известный американский комик.

16

Самая крупная авария в истории ядерной энергетики США.

17

Американская нефтяная компания.

18

Телепередача на американском канале CBS News. Занимается журналистскими расследованиями.

19

Стипендия для учебы в Оксфордском университете.

20

По системе «Шесть сигм».

21

Рисковый арбитраж — спекулятивные операции с ценными бумагами компаний, которые могут стать объектами поглощения.

22

Компания по производству оборудования и комплектующих.

23

Майкл Милкен — американский финансист и предприниматель, который в 1980-е годы нажил огромное состояние на «мусорных» облигациях во время работы в инвестиционном банке Drexel Burnham Lambert Inc. В 1990 году Милкен был приговорен к тюремному сроку и штрафу в $600 млн. за мошенничество с ценными бумагами. В том же году фирма обанкротилась.

24

Известный американский предприниматель и инвестор.

25

Популярная воскресная передача с интервью, обсуждениями и анализом новостей при участии известных политиков и журналистов.

26

Ежегодная премия за достижения на американском телевидении.

27

Американский телеведущий и актер; его шоу с огромным успехом шло на телевидении в 1948–1956 гг.

28

К моменту выхода русского издания этой книги (2006 год) NBC была на 4-м месте по рейтингам. Прим. ред.

29

Американская организация по охране окружающей среды.

30

Компания, занимавшаяся производством электрооборудования.

31

Закон, по которому государственные органы обязаны предоставлять официальные документы, за исключением некоторых категорий.

32

Государственный фонд, средства которого предназначаются для очистки загрязненных участков.

33

Initial Public Offering (англ.) — первое размещение акций на фондовом рынке.

34

Авиационная электроника.

35

Продажа ценных бумаг непосредственно ограниченному кругу инвесторов.

Издательство благодарит Екатерину Рясенневу, управляющего партнера компании Anderson Partners, за помощь в редактировании этой главы.

37

Первый удар, выполняемый при прохождении каждой лунки со специальной площадки, именуемой «ти». Может выполняться как со специальной подставки, именуемой также «ти», так и без нее.

38

Удар при короткой игре на «грине» (место вокруг лунки с ровно и коротко выстриженной травой), выполняемый специальной клюшкой «паттер».

39

Движение гольфиста при выполнении длинного удара.

40

Стандартное количество ударов, определяемое как для прохождения каждой лунки, так и для прохождения всего поля.

41

По правилам гольфа побеждает тот, кто прошел поле за меньшее количество ударов.

42

Числовой показатель мастерства игрока. Чем меньше гандикап, тем выше квалификация игрока.

43

Американский гольфист-профессионал.

44

Глобальная фирма финансовых услуг.

45

Многонациональная диверсифицированная компания.

46

Крупнейший в мире розничный оператор по продаже товаров для дома и строительных материалов.

47

Фондовый индекс, рассчитываемый рейтинговым агентством Standard & Poor's на основе цен акций 400 крупнейших американских корпораций.

48

Design for Six Sigma — проектирование для достижения уровня шести сигм.

49

Компьютерный томограф.

Бренд диагностического оборудования.